"БИЗНЕС-ТЕЗАУРУС"

АНАЛИТИЧЕСКИЕ СПРАВОЧНИКИ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА: АНАЛИТИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК

Под общей редакцией академика РАЕН, д.э.н. Г.Б. Клейнера
Москва, «КОНСЭКО»,1998

Предпечатная версия

АННОТАЦИЯ

Справочник представляет собой руководство по стратегическому планированию и принятию стратегических решений в российском бизнесе. В справочнике приведены описание состояния и особенностей бизнеса в России, характеристика базовых процессов создания, преобразования и ликвидации предприятий, их взаимоотношений между собой, с органами муниципального и государственного управления. Систематизированы варианты стратегических решений и даны рекомендации по формированию и реализации комплексной стратегии бизнеса, организации системы стратегического планирования на предприятии, включая разработку стратегии экономической безопасности его функционирования. Значительное место отведено примерам стратегической деятельности российских предприятий в условиях становления и развития рыночной экономики.

Справочник предназначен для работников экономических служб и руководителей предприятий, предпринимателей, научных работников в области экономики, преподавателей и студентов экономических специальностей.

Справочник является электронной версией книги:
Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998.

Руководитель программы развития частного и малого предпринимательства – канд. экон. наук *И.Н. Евсеева*

Руководитель проекта «Справочные публикации для российского бизнеса» – *А.В. Рощин*

Авторы:

С.А. Айвазян, О.Я. Балкинд, Т.Д. Баснина, В.З. Беленький, А.И. Бондарев, Н.Н. Волик, Н.Е. Егорова, Н.В. Заянчуковская, Ю.В. Иванов, Р.М. Качалов, Г.Б. Клейнер, В.Н. Лившиц, С.В. Лившиц, С.И. Ляпунов, В.Л. Макаров, Н.Б. Нагрудная, Г.В. Пухова, А.Ф. Сажин, Е.Е. Смирнова, М.А. Смирнова, А.И. Ставчиков, В.Л. Тамбовцев, М.Ю. Шерешева.

Рецензенты:
Дубровин Сергей Викторович – заместитель начальника отдела реформы предприятий Минэкономики России, советник Российской Федерации 2-го класса
Кузнецов Павел Владимирович – заведующий отделом промышленного реструктурирования РЦЭР при Правительстве России

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие

Глава 1. Экономика России как среда функционирования бизнеса
1.1. Сущность, цели и функции бизнеса

1.2. Основные характеристики российской экономики как среды бизнеса
1.3. Деловые сделки, обмены, гаранты
1.4. Правовая среда бизнеса в России
1.5. Информационная среда бизнеса
1.6. Этика бизнеса в России и в мире
1.7. Стратегические типы лидеров бизнеса

Глава 2. Создание, реорганизация и ликвидация бизнеса
2.1. Жизненные циклы бизнеса
2.2. Создание предприятия
2.3. Трансформации бизнеса
2.4. Эволюция организационных форм бизнеса
2.5. Оценка стоимости бизнеса
2.6. Ликвидация бизнеса

Глава 3. Контрактная политика предприятия
3.1. Экономическая природа контракта и содержание контрактной политики
3.2. Контракты в российском законодательстве
3.3. Взаимоотношения предприятия и органов власти

Глава 4. Комплексная социально-экономическая стратегия предприятия
4.1. Сущность и структура стратегии предприятия
4.2. Товарно-рыночная стратегия
4.3. Ресурсно-рыночная стратегия
4.4. Технологическая стратегия
4.5. Интеграционная стратегия
4.6. Финансово-инвестиционная стратегия
4.7. Социальная стратегия
4.8. Стратегия управления
4.9. Стратегия реструктуризации: децентрализация управления и оптимальные размеры предприятия
4.10. Методика формирования и согласования стратегических вариантов

Глава 5. Стратегия социально-экономической безопасности бизнеса
5.1. Риски, опасности, угрозы деятельности предприятия
5.2. Источники и факторы риска производственного предприятия
5.3. Методы управления хозяйственным риском
5.4. Организационное обеспечение социально-экономической безопасности бизнеса

Глава 6. Стратегические аспекты проектного анализа
6.1. Инвестиционная ситуация в российской экономике
6.2. Описание и классификация инвестиционных проектов
6.3. Элементы проектного анализа и стратегия предприятия
6.4. Основные методы оценки инвестиционных проектов

Глава 7. Практика принятия стратегических решений опыт организации стратегического планирования на предприятиях
7.1. Товарная стратегия завода «Компонент»
7.2. Пример формирования финансовой стратегии «Нефтяной компанией ЛУКойл»
7.3. Пример формирования и реализации комплексной стратегии ОАО «Мовен»
7.4. Пример выбора решения в области технологической стратегии предприятия «БИМ»
7.5. Пример разработки интеграционной стратегии ОАО «НОСТА»

7.6. Пример разработки стратегии расширения масштабов производства ОАО «8 марта»
7.7. Пример изменения организационной структуры управления предприятием «Завод электроники и механики»
7.8. Стратегия развития персонала ОАО «ЗЭиМ»
7.9. Пример стратегической ситуации в сфере контроля за предприятием «Красноярский алюминиевый завод»

Библиографический список

Приложение 1. Методы статистического анализа и прогнозирования в бизнесе
1. Исходные данные для статистического анализа и прогнозирования
2. Математические модели как необходимый инструмент статистического анализа и прогнозирования в бизнесе
3. Основные этапы прогнозирования и типы прогнозов
4. Математический инструментарий прогнозирования
5. О выборе подходящего метода прогнозирования

Приложение 2. Словарь основных понятий стратегического планирования

Приложение 3. Аннотированная библиография по вопросам стратегии бизнеса

Предметный указатель

ПРЕДИСЛОВИЕ

Одной из главных причин тех трудностей, с которыми сталкивается российская экономика при переходе от централизованного управления к рыночному регулированию, является неэффективное функционирование предприятий. К «пакету» таких накопившихся за предшествующие годы проблем, как неконкурентоспособность многих видов продукции, несовершенство технологии, моральный и физический износ зданий и оборудования, слабая дисциплина работников и др., прибавились новые внешние и внутренние проблемы предприятий, связанные с социально-экономическими переменами. К таким проблемам относятся падение спроса на продукцию как следствие общеэкономического спада, потеря партнеров из стран СНГ, хронический недостаток оборотных средств и капитальных вложений, затраты на поиск нового места в деловой среде при отсутствии макроэкономических и отраслевых ориентиров и многие другие. Предоставленная предприятиям плановая свобода оказалась для многих из них не стимулом, а бременем. В этих условиях бизнесмены, руководители предприятий нуждаются в серьезной методической помощи при принятии управленческих и инвестиционных решений, и прежде всего – при выборе стратегических направлений бизнеса.

Задача стратегического планирования бизнеса – одна из тех, к решению которых как руководители предприятий, так и сами предприятия оказались неподготовленными, поскольку в условиях централизации такие задачи по большей части не решались на уровне товаропроизводителей. Отсутствие у бизнесменов навыков стратегического мышления, опыта стратегического планирования, нестабильность социально-экономической среды в сегодняшних условиях делают поведение инвесторов и предприятий импульсивным, непредсказуемым, нацеленным на краткосрочные (а то и своекорыстные) цели и в итоге не способствующим выходу экономики страны из кризисного состояния.

И все же ответы на некоторые вопросы в этой области хотелось получить, как говорится, из «первых рук». Ощущают ли сами бизнесмены и менеджеры потребность в расширении собственных знаний в области стратегического планирования на предприятиях, знакомстве с опытом других отечественных предприятий? Если да, то какие средства могут помочь в этом: индивидуальное обучение, бизнес-тренинг, изучение литературы или что-либо иное?

Для получения ответов на эти вопросы перед подготовкой данного издания было проведено специальное обследование предприятий. Из ответов руководителей промышленных предприятий складывалась следующая картина. Лишь немногие руководители и бизнесмены считают, что затруднения со стратегическим планированием на предприятии всерьез тормозят их развитие. Среди важных проблем на первое место ставятся неплатежи, налоги, падение спроса. Вместе с тем оказывается, что проблемы, требующие верных стратегических решений, из года в год не находят разрешения: руководители не могут выбрать правильный баланс между специализацией и диверсификацией производства, установить взаимовыгодные отношения со смежными предприятиями, определить наиболее перспективный для своего предприятия сегмент рынка, выбрать оптимальное соотношение между централизацией управления и самостоятельностью подразделений и т.д. Чувствуя необходимость стратегического подхода к решению этих и других подобных проблем, около половины опрошенных делали попытки введения регулярного стратегического менеджмента, хотя удачными их считают не более четверти опрошенных. Иными словами, значимая часть наиболее широко и перспективно подготовленных руководителей предприятий движется в направлении стратегического планирования. Часто (и это наиболее интересные с нашей точки зрения случаи) вместе с ними движутся и руководимые ими предприятия. В наибольшей степени это касается руководителей крупных компаний, где цена стратегической ошибки особенно велика.

В этой ситуации многие руководители считают, что существующая литература по менеджменту неудовлетворительна и не дает ответа на вопросы, встающие перед руководителями, не отвечает реалиям российской экономики. Действительно, имеющаяся литература по стратегии бизнеса на русском языке в подавляющем большинстве является переводной, построенной на материале деятельности западных фирм, которые, как правило, находятся в иных условиях и решают иные проблемы (не слишком пока многочисленные отечественные издания носят чисто учебный характер и написаны в основном по материалам зарубежных книг). Для применения в отечественных условиях методическая часть этих руководств должна быть существенно переработана и дополнена. Положительные и отрицательные стороны методики и опыта американской, японской, центрально-европейской и скандинавской школ стратегического планирования должны быть препарированы и сопоставлены с опытом российских предприятий, осуществляющих успешную (а иногда и не очень) стратегическую деятельность. Немаловажное значение для эффективности восприятия текста руководителями-практиками имеют фактура и стиль изложения материала, которые неизбежно обладают ярко выраженными языковыми особенностями. Порой многие из рецептов, изложенных в переводной литературе, просто вызывают эмоциональное отторжение ввиду различия в психологии отечественного «делового человека» и зарубежного бизнесмена.

Исходя из этих соображений и был предпринят проект по созданию одного из первых в отечественной литературе справочника «Стратегии бизнеса» – руководства по стратегическому анализу и принятию стратегических решений в российском бизнесе.

Здесь было бы уместно остановиться на жанровых особенностях справочника как вида печатной продукции и их понимании авторами работы применительно к данной отрасли знания (экономика) и предмету описания (стратегические аспекты функционирования бизнеса). Обычно под справочником понимается издание, содержащее свод сведений научного, прикладного или бытового характера. Отличительной чертой справочной литературы является относительно широкий охват вопросов, относящихся к избранной области, четкое структурирование соответствующих знаний и определенная независимость отдельных структурных единиц книги (что не исключает системы перекрестных ссылок внутри текста). Как правило, в справочники включаются достаточно апробированные научные результаты или прикладные методики.

Справочные издания по экономической теории и практике имеют свои особенности, диктуемые спецификой экономической науки и практической экономики. Современная экономическая наука представляет собой достаточно разнородную дисциплину, в рамках которой длительное время сосуществуют во многом противоречащие друг другу направления, теории, гипотезы. Так называемый «mainstream», т.е. наиболее мощное и общепринятое направление экономической науки (неоклассическая школа «экономикс»), подвергается критике со стороны эволюционных, неоинституционалистских и других относительно недавно оформившихся направлений, по-своему трактующих способы описания, факторы, изменчивые и неизменные черты экономической динамики. Особенно заметно это различие при рассмотрении объектов микроэкономического уровня, в первую очередь – производственных предприятий. Если по вопросам макроэкономики далеко не каждый индивидуум и даже не каждый экономист имеет свое продуманное и «выстраданное» мнение, то здесь ареной соперничества экономических теорий являются объекты, с которыми сталкивается в жизни каждый из нас. Тем не менее единой экономической теории функционирования предприятий не существует даже в западной экономической науке по отношению к достаточно устоявшейся практике деятельности западных предприятий. Еще более разнообразны способы объяснения, предсказания и принятия решений на отечественных предприятиях, переживающих длительный период перехода от одной системы к другой и находящихся в нестабильной экономической среде. Следует также принять во внимание, что один из основных предметов данной книги – стратегическое планирование на предприятиях – имеет пока весьма краткую историю и далеко не всеобъемлющую, хотя и быстро расширяющуюся, сферу распространения.

Все это вместе взятое приводит к выводу, что справочное издание в данной научно-прикладной области неизбежно должно будет отличаться от справочников по математике, проектированию строительных конструкций или домоводству. В экономике почти нет застывших конструкций и всеобъемлющих рецептов. Кризис переходного периода в социалистических странах Восточной Европы и бывшем СССР, финансовый кризис в странах Юго-Восточной Азии, взлеты и падения крупнейших транснациональных компаний – все это подтверждает особую роль экономической науки, хорошо объясняющей экономическое «вчера» и плохо предсказывающей экономическое «завтра». Рискнем предположить, что роль этой древнейшей науки, пожалуй, не в том, чтобы изготовить рецепты успеха страны, предприятия или отдельного бизнесмена (да и что такое этот успех как не поражение возможного или реального конкурента?), а в том, чтобы согласовать по возможности язык хозяйственного общения, правила экономического поведения, обеспечить некоторую глубинную общность в экономическом мировоззрении людей, без которой наше общество окажется дезинтегрированным и не способным к поступательному развитию.

Итак, предметом описания в справочнике является достаточно пестрая картина экономической теории и прикладной экономики, неустановившейся хозяйственной

практики, а также весьма причудливого и изменчивого отражения всей этой сферы в сознании непосредственно занятых в экономике индивидуумов. Ее законченное и устраивающее всех структурированное изложение – сложная и в полной мере, видимо, невыполнимая задача. Стремление дать в той или иной мере описание разных фрагментов картины под названием «экономика» (даже если ограничиться преимущественно уровнем предприятия, а для предприятия сосредоточиться только на стратегических аспектах) потребовало смириться с некоторой эклектикой содержания, разной степенью доступности и популярности изложения и другими особенностями, которые многим могут показаться недостатками. Возможно, многие читатели не найдут в справочнике ответов на свои наболевшие вопросы, некоторым предлагаемые методы покажутся непривычными, а третьи не согласятся с точкой зрения авторов на экономику в целом и роль предприятия в частности. Заранее просим прощения у этих читателей. Все же и для них, как нам представляется, ознакомление с теми или иными главами справочника будет полезным. Ведь и в реальной жизни нам приходится иметь дело не только с единомышленниками, а бизнесмен должен уметь находить общий язык и пользу от общения с самыми разными людьми.

Обладая такими перечисленными выше чертами справочной литературы, как широта охвата теоретических и прикладных вопросов, определенная тематическая замкнутость, независимость отдельных частей при достаточно жесткой внутренней логике их расположения, издание не имеет строго рецептурного характера, содержит неизбежный отпечаток воззрений и опыта авторов и носит в значительной степени синтетический характер. Нам хотелось изложить материал в целом с должной долей последовательности, учтя как достижения экономической теории последних лет, так и практические особенности переходного периода в России.

Была у авторов и некоторая более отдаленная задача. Директор, бизнесмен, менеджер – это не пожизненные должности. Через несколько лет поколение руководителей сменится, у руля встанут те, кто сейчас заканчивает профессиональное образование в России или за рубежом. Эти люди восприимчивы к новым идеям, целостным концептуальным взглядам на экономику, многие из них обладают навыками стратегического мышления с детства (особенно это, видимо, касается тех, кто получил хорошее образование). Для этих людей целостный, стратегический взгляд на собственную жизнь и на руководимое ими предприятие – естественная точка зрения. Им мы также предлагаем наш справочник как собеседника, способного стимулировать более глубокое и систематическое осмысление действительности. Таким образом, у авторского коллектива есть надежда, что предлагаемая книга окажется полезной для широкого круга как отечественных, так и зарубежных читателей, связанных с деятельностью российских предприятий, в первую очередь – предприятий промышленности.

Центральным объектом описания, анализа и разработки в данной книге является конкретный «*бизнес*» – непрерывно функционирующая обособленная хозяйственная система, производящая продукцию (товары, услуги, работы) в целях удовлетворения потребностей и спроса общества и извлечения собственной выгоды. Понятие бизнеса близко к таким понятиям, как «предприятие», «предпринимательская деятельность», «предприниматель (бизнесмен)», но не совпадает ни с одним из них. От наиболее близкого понятия «предприятие» бизнес отличается тем, что может осуществляться на разных предприятиях, переходить с течением времени с одного предприятия на другое с сохранением профиля и места в общественном разделении труда. В этом случае, как правило, в центре бизнеса находится фигура предпринимателя, осуществляющего однопрофильную предпринимательскую деятельность в условиях различных предприятий, например, ликвидируя одни и создавая (трансформируя) другие.

Однако понятие «бизнес» не совпадает и с понятием «предприниматель». Данный конкретный бизнесмен может перейти «в другой бизнес» – сменить сферу деятельности, прекратить занятия бизнесом, в то время как начатое им дело (скажем, созданное или реорганизованное предприятие) будет успешно продолжаться другими людьми. По сходным причинам «бизнес» как процесс отличается от предпринимательской деятельности, которая может протекать в различных сферах бизнеса.

В этой связи выводы и рекомендации, приводимые в книге, адресуются либо отдельному предприятию, либо бизнесмену, либо собственно бизнесу.

В справочник включены следующие основные тематические компоненты:
- описание состояния и особенностей бизнеса в современной России;
- характеристика базовых процессов создания, преобразования и ликвидации предприятий, их взаимоотношений между собой, с органами муниципального и государственного управления;
- систематизация вариантов стратегических решений и рекомендации по формированию и реализации комплексной стратегии бизнеса, организации системы стратегического планирования на предприятии, включая вопросы стратегии экономической безопасности его функционирования;
- примеры успехов и неудач в стратегической деятельности российских предприятий в условиях становления и развития рыночной экономики.

Авторы считали необходимым не только сформулировать различные варианты стратегий бизнеса по тем или иным направлениям деятельности, но и дать некоторые справочные сведения по теории функционирования предприятия, чтобы читатель смог в определенной степени ориентироваться в данной сфере экономической теории и практики и самостоятельно разбираться в истоках появления тех или иных практических рекомендаций, сознательно принимать или отвергать те или иные встречающиеся в литературе деловые советы. Без такого фундамента или хотя бы его элементов нельзя найти ориентир при выборе из многих вариантов экономического поведения.

В целом Авторы стремились дать достаточно глубокое и фундаментальное изложение основных моментов формирования стратегии бизнеса – от теоретических разработок до практических рекомендаций. При этом пришлось пожертвовать деталями изложения, ограничиться уровнем базисных стратегических решений. Намеренно не затрагивалась криминальная сторона бизнеса, с которой вынуждены сталкиваться сейчас практически все предприятия. Такие вопросы, как минимизация налогов, защита от рэкета не рассматриваются в данном издании.

Книга представляет собой не только обзор литературы по теории и практике стратегического планирования. В ней отражены также результаты исследований авторов по проблемам стратегического управления в промышленности России, а также их опыт внедрения элементов стратегического планирования на отечественных предприятиях.

Справочник состоит из семи глав, приложения, аннотированного перечня литературы по вопросам бизнес-стратегии, а также словаря терминов по данной тематике и предметного указателя.

В **главе 1** «Экономика России как среда функционирования бизнеса» характеризуются сущность, цели и функции бизнеса, состояние и тенденции его развития в России, а также описываются особенности социально-экономической, нормативно-правовой и информационной среды бизнеса. Важно, что мы не отрываем бизнес от его среды, в

каком-то смысле бизнес и является важной частью своей собственной среды, поскольку микроокружение каждого предприятия – это в общем-то такие же предприятия. В пункте, посвященном сущности бизнеса как явления и как конкретного объекта, даются элементы теоретических подходов к пониманию природы и назначения предприятия, необходимые для обоснования последующих выводов. После краткого описания общей картины отечественной экономики, акцентирующей внимание на основных факторах, существенных для стратегического развития бизнеса, особое внимание уделяется возможностям формирования микросреды – отношений с партнерами путем заключения контрактов на выполнение различного рода обменов (сделок). Кратко характеризуется правовая среда бизнеса, призванная обеспечить реализацию таких контрактов (этот вопрос, уже с позиций принятия решений, развивается в главе 3), а также информационная среда, необходимая для обеспечения бизнесмена информацией для поиска партнеров и установления с ними соответствующих отношений.

Можно ли, однако, доверять партнеру даже после заключения устной или письменной договоренности? Может ли партнер (покупатель, поставщик, работник) доверять вам? Это зависит от того, каких этических норм вы и ваши партнеры придерживаетесь, какова «этическая» составляющая среды бизнеса. Эта тема также обсуждается в главе 1. Наконец, здесь представлены «типы» лидеров бизнеса, в стратегических особенностях поведения которых находят свое отражение перечисленные выше характеристики российского бизнеса и его среды.

Глава 2 «Создание, реорганизация и ликвидация бизнеса» посвящена анализу объективных временных и пространственных жизненных циклов бизнеса в свете эволюционной концепции: от создания нового юридического лица или реорганизации старого предприятия – к его согласованному с изменениями внешней среды развитию, трансформации, пространственному перемещению и, возможно, ликвидации. Приводятся многочисленные примеры таких трансформаций как среди российских, так и зарубежных фирм. Особое внимание уделяется нормативным аспектам банкротства и санации предприятий в сопоставлении с хозяйственной практикой России. В связи с участившимся в последнее время переходом имущественных и властных прав от одних собственников к другим рассматриваются методы измерения и оценки стоимости бизнеса.

В целом материал первых двух глав, практически не включающий вопросов принятия решений, позволяет описать *среду и условия* принятия таких решений и создает базу для одного из важнейших для жизни предприятия или бизнеса решений – определения*миссии* конкретного бизнеса или предприятия. Этот вопрос рассматривается в главе 4, которой предшествует специальное рассмотрение возможностей предприятия в сфере «контрактной» политики как своеобразного промежуточного звена между внешней и внутренней средой предприятия.

Глава 3 «Контрактная политика предприятия» позволяет читателю составить представление о спектре возможных взаимоотношений бизнеса с хозяйственной, деловой и административной средой. Определяется понятие *контракта как добровольной формы*установления отношений при обмене экономическими благами – товарами, деньгами, правами, привилегиями и т.п., дается характеристика основных видов контрактов как с точки зрения экономического содержания, так и с юридической точки зрения. Предлагаются рекомендации по выбору экономико-юридических форм краткосрочных и долгосрочных контрактных отношений между предприятиями. Учитывая особенности российской среды бизнеса, а также зависимость практически каждого бизнеса от взаимоотношений с органами местной и/или федеральной власти и управления, предлагаются также рекомендации по выбору «полудобровольных» и

недобровольных форм взаимодействия бизнеса и его среды, характерных для взаимоотношений предприятия и органов местного самоуправления, предприятия и государства. Обсуждаются основные типы стратегий такого взаимодействия – от стратегии отказа от контактов с властями («ухода в тень») до стратегии максимального приближения к власти.

Глава 4 «Комплексная социально-экономическая стратегия предприятия» посвящена описанию основных типов управленческих решений, составляющих в совокупности комплексную стратегию предприятия. Детально описываются варианты решений по таким разделам стратегии, как товарно- и ресурсно-рыночная стратегия предприятия (стратегия маркетинга), технологическая стратегия, стратегия в области выбора, установления и поддержания интеграционных отношений с партнерами, финансовая и инвестиционная стратегия, стратегия кадровой работы и работы с коллективом предприятия в целом, стратегия управления и др. Отдельно выделена стратегия реструктуризации предприятия, связанная с изменением внутренней и/или внешней среды бизнеса. Даются рекомендации по выбору тех или иных стратегических вариантов в зависимости от ситуации, в которой находится бизнес. Показывается связь между потенциалом предприятия и его стратегией. Приводится полное описание структуры комплексной стратегии предприятия в виде «дерева стратегических вариантов» и рекомендации по организации процесса стратегического планирования на предприятии.

Глава 5 «Стратегия социально-экономической безопасности бизнеса» акцентирует внимание на проблеме рисков в функционировании конкретного бизнеса. Общеизвестно, что бизнес в России тесно связан с риском, и система антирисковых мероприятий, о которой идет речь в главе, должна стать неотъемлемой частью деятельности бизнесмена. Речь идет как о мероприятиях по обеспечению безопасности конкретного бизнеса, так и о мерах по общему оздоровлению делового климата в стране.

Основная цель **главы 6** «Стратегические аспекты проектного анализа» – преодолеть разрыв, который сложился в сегодняшней экономической теории и практике, между бизнес-планированием непрерывно и «бессрочно» функционирующего *объекта*планирования – предприятия или их совокупности – и составлением и планированием*инвестиционных проектов* как последовательности мероприятий, направленных на достижение конкретной цели к строго определенному сроку. Для объединения этих видов экономического анализа и планирования на стратегическом уровне вводится понятие*стратегического анализа инвестиционных проектов* на предприятии. Показывается, как совместное планирование объекта и совокупности проектов повышает вероятность успешной реализации проектов и повышения эффективности функционирования бизнеса. Вопрос инвестиций и инвестиционных проектов – один из больных вопросов для России. Инвестиционная обстановка, как показывается в этой главе, оставляет желать много лучшего. Но и бизнес должен взять на себя часть вины за это, поскольку невнимание к собственной инвестиционной стратегии, к инновационному воспроизводству предприятия оказывает весьма негативное влияние на инвестиционный климат. И хотя инвестиционный проектный анализ в принципе составляет самостоятельный раздел прикладной и теоретической экономической науки, его соединение со стратегическим планированием представляется необходимым направлением развития теории и практики.

Глава 7 «Практика принятия стратегических решений и опыт организации стратегического планирования на предприятиях» содержит так называемые «кейсы» – описания конкретных ситуаций в реальном бизнесе, в которых были приняты те или иные стратегические решения, а также последствий реализации выбранной стратегии. В каждом

случае дается информация об объекте планирования, необходимые сведения из истории предприятия, характеристика его положения на товарном, ресурсном и технологическом рынке, динамика его развития и другие данные, необходимые для проведения стратегического анализа ситуации принятия решения. При этом определяется множество возможных альтернативных решений, критерии сравнения вариантов, прогнозы (результаты) реализации каждого из них. Описание фактической ситуации дополняется сопоставлением с приведенными в справочнике методическими рекомендациями по принятию соответствующего решения или выбору варианта стратегии. Заметим, что практически все «кейсы» подготовлены «инсайдерами» – лицами, постоянно либо временно работающими на предприятиях, о которых идет речь. Два кейса написаны директорами и председателями наблюдательных советов крупных предприятий.

В **приложение 1** вынесен относительно независимый раздел справочника «Методы статистического анализа и прогнозирования в бизнесе»**.** Этот раздел представляет собой как бы мини-справочник по одному из наиболее необходимых для принятия стратегических решений способов представления и анализа информации – математико-статистическим моделям прогнозирования внутренней и внешней среды бизнеса. Такие модели составляют основную часть аналитического инструментария управления бизнесом и используются в последнее время достаточно широко в наиболее динамичных «рыночных» отраслях экономики, таких как фондовый рынок, финансовая деятельность, страхование и т.д. Там, где конъюнктура меняется стремительно, где чувствительность результата к ошибочному решению особенно высока, математические модели анализа, прогнозирования и оптимизации не могут быть заменены полностью ни опытом, ни интуицией руководителей. В данной части справочника характеризуются основные типы исходных данных для статистического анализа и прогнозирования в микроэкономическом ракурсе, раскрываются наиболее распространенные подходы к построению и применению математических моделей как необходимого инструмента статистического анализа и прогнозирования в бизнесе. Даются рекомендации по выбору подходящего в той или иной ситуации метода прогнозирования.

Справочный раздел издания содержит перечень публикаций по вопросам стратегического планирования. По каждой позиции перечня дается краткая аннотация, характеризующая данную публикацию в связи с материалом справочника. Подобранный здесь материал представляет как обзорные работы по наиболее активно развиваемым направлениям теории и практики стратегического планирования, так и оригинальные работы, содержащие интересные результаты. Завершает этот раздел справочника толковый словарь основных терминов и понятий стратегии бизнеса, содержащий частью классические, общепринятые толкования терминов, частью адаптированные к условиям отечественной экономики и принятой в отечественной экономической литературе традиции. В справочник включен также предметный указатель понятий и терминов с перечислением страниц, на которых эти понятия существенным образом используются.

Книга рассчитана на широкий круг лиц, заинтересованных в деятельности предприятий: руководителей и административный персонал предприятий различных форм собственности и отраслевой принадлежности, индивидуальных предпринимателей, бизнесменов, владельцев долей и акций предприятий, работников федеральных и муниципальных органов управления. Предполагается, что он может быть эффективно использован при обучении студентов экономических вузов, подготовке и переподготовке предпринимательских кадров и менеджеров.

Представляется, что для каждой главы справочника существует среди перечисленных категорий лиц группа заинтересованных читателей. По нашему мнению, руководителям

производственных предприятий, уже нашедшим свое стабильное место в новых условиях хозяйствования и успешно работающим, наибольшую пользу может оказать знакомство (в перечисленном порядке) с главами 4, 2, 3, 6 и Приложениями 1 – 3; руководителям производственных предприятий, только ищущим свое место на рынке, можно порекомендовать главы 2, 1, 4, 5, 7; предпринимателям, недавно вступившим на путь создания собственного бизнеса, наиболее полезны для первого чтения главы 1, 2, 5; предприниматели и руководители непроизводственных предприятий и коммерческих структур, ищущие пути развития бизнеса или обретения экономической безопасности, должны заинтересоваться в первую очередь главами 4, 5, 3; государственных и муниципальных служащих, работающих в сфере регулирования хозяйственной деятельности, должны заинтересовать главы 1, 7, 4, 2. Что касается преподавателей вузов и техникумов экономического направления, аспирантов и студентов, научных работников теоретической и прикладной сферы, то для них, как нам представляется, в каждой главе найдется информация, полезная для изучения или практического применения.

Авторский коллектив издания представлен учеными-экономистами из институтов Российской академии наук, международного фонда инвестиционных проектов, преподавателями и специалистами экономического факультета Московского государственного университета и других вузов, экономистами–практиками – директорами и руководящими работниками ряда промышленных предприятий, сотрудниками банковских учреждений. Над подготовкой справочника работал коллектив авторов под руководством академика РАЕН, д.э.н. Г.Б. Клейнера в составе: д.ф.-м.н. С.А. Айвазян, О.Я. Балкинд, к.э.н. Т.Д. Баснина, д.ф.-м.н. В.З. Беленький, А.И. Бондарев, к.т.н. Н.Н. Волик, д.э.н. Н.Е. Егорова, к.ф.-м.н. Н.В. Заянчуковская, к.э.н. Ю.В. Иванов, к.э.н. Р.М. Качалов, д.э.н. В.Н. Лившиц, С.В. Лившиц, С.И. Ляпунов, академик В.Л. Макаров, Н.Б. Нагрудная, к.ф.-м.н. Г.В. Пухова, к.э.н. А.Ф. Сажин, к.э.н. Е.Е. Смирнова, М.А. Смирнова, к.э.н. А.И. Ставчиков, д.э.н. В.Л. Тамбовцев, М.Ю. Шерешева.

Авторы выражают благодарность рецензентам С.В. Дубровину и П.В. Кузнецову, а также Т.Г. Долгопятовой за ценные замечания, способствовавшие существенному улучшению рукописи Справочника.

Г.Б.Клейнер

ГЛАВА 1. ЭКОНОМИКА РОССИИ КАК СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА

Эта глава необходима читателю для нескольких целей. Во-первых, здесь в самых общих чертах раскрывается теоретическая точка зрения на бизнес, его формы, цели и роль в российской экономике. Без знакомства с основными направлениями современной теории предприятия бизнесмен не сможет ни разобраться в рекомендациях (порой противоречивых), предлагаемых в литературе, ни сформировать собственную точку зрения на сущность бизнеса. В данной книге авторы исходят из убеждения, что бизнес - при оптимальных условиях - мобилен и гибок, а предприятие представляет собой единый целостный и целенаправленный организм. Если у читателя и авторов возникли хотя бы элементы общей позиции по этому поводу, можно считать, что контакт установлен и стоит идти дальше. Во-вторых, здесь даются базисные представления о той хозяйственной среде, в которой работают российские предприятия и предприниматели. В концентрированном виде представлены те особенности и элементы среды, с которыми неминуемо соприкоснется или уже соприкасается деловой человек в современной России. Читатель узнает, ради каких целей существует бизнес и какие функции он выполняет в обществе, каким образом данный бизнес взаимодействует с другими участниками хозяйственного процесса, из каких «кирпичиков» складывается бизнес, каким правовым и этическим нормам он вынужден подчиняться для своего же блага. Наконец, читатель сможет познакомиться с разнообразными типами менеджеров и попробовать понять, к какому типу лидера относится он сам или его начальник.

1.1. Сущность, цели и функции бизнеса

Бизнес (от староанглийского «bisig» – активный, занятый работой, деловой) играет определяющую роль в современной экономике. Именно бизнесу общество обязано практически всеми экономическими благами, определяющими условия существования современного человека – от жилища и одежды до питания и интеллектуального досуга. Бизнес модифицируется, принимает различные формы, трансформируется и эволюционирует, привлекает к себе все новые поколения молодых людей, отдающих бизнесу лучшие годы жизни. Понятие «бизнесмена» как человека, отдающего себя производству товаров или услуг в условиях рыночных отношений, в настоящее время является чем-то вроде титула. Не каждый работник может назвать себя бизнесменом, не каждый процесс в сфере производства может называться бизнесом, и не каждый бизнес полезен обществу. Тем не менее бизнес составляет сердцевину современной экономики, без него экономика теряет динамизм, адаптивность, а порой и целевую ориентацию.

В сфере бизнеса заложен колоссальный интеллектуальный и творческий потенциал, который может раскрыться как в направлениях, желательных для конкретного человека или общества, так и в нежелательных. Обществу порой приходится сдерживать и направлять потенциал бизнеса, жертвуя при этом возможностями удовлетворения текущих потребностей в пользу удовлетворения будущих запросов.

Сущность бизнеса состоит в соединении материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов в целях производства товаров, предназначенных для продажи другим экономическим агентам – предприятиям, организациям, гражданам. Такое соединение может быть кратковременным или долговременным (это связано и со стабильностью спроса, и с возможностями отвлечения ресурсов и с другими аспектами). Если речь идет о долговременном соединении ресурсов, возникает, как правило,*организация* или организационная единица, функционирование которой подчинено определенным, относительно устойчивым правилам и нормам, т.е. *предприятие* . Если соединение ресурсов производится на определенный срок, носит относительно кратковременный характер, чаще говорят о *проекте*.

Один и тот же бизнес может быть реализован на различных предприятиях последовательно во времени или же параллельно. Одно и то же предприятие может стать ареной функционирования различных бизнесов. Бизнес может прекратиться с уходом из него бизнесмена, а может быть и успешно продолжен другими людьми. Иными словами, границы и суть бизнеса не могут не быть расплывчатыми, варьируемыми, и порой идентификация различных экономических явлений как порожденных одним бизнесом представляет значительную трудность (иногда такая идентификация осуществляется правоохранительными органами в целях борьбы с нарушением законов).

Роль бизнеса в обществе достаточно ярко может быть проиллюстрирована на примере роли предприятия как наиболее устойчивой формы бизнеса. Роль предприятия (или*фирмы* – эти понятия употребляются в книге как синонимы) многогранна, а его сущность многофункциональна. Согласно взглядам одних экономистов, основное назначение предприятия – служить источником дохода для собственников (акционеров); другие считают, что суть предприятия в производстве продукции, удовлетворении материальных потребностей общества; третьи, говоря о предприятии, имеют в виду его функцию обеспечения занятости. Сторонники комплексного подхода отмечают целый ряд дополнительных существенных функций предприятия в современном обществе.

В табл. 1 приведены экономические агенты, наиболее тесно связанные с предприятиями: население и его отдельные группы, другие предприятия, научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации, банки, учебные заведения, налоговые органы,

федеральные и местные органы исполнительной и законодательной власти, федеральные органы отраслевого регулирования.

Таблица 1. Взаимные ожидания предприятия и различных субъектов экономики

Экономические субъекты	**Ожидания со стороны субъекта**	**Ожидания со стороны данного предприятия**
Население и его отдельные группы (реальные, потенциальные и бывшие работники предприятия, члены их семей, собственники, инноваторы, владельцы финансовых средств, другие граждане, общество в целом)	Занятость Средства к существованию Возможность самореализации в процессе труда Возможность самореализации в коллективе Уважение со стороны коллектива Материальная и моральная поддержка в чрезвычайных ситуациях Получение доходов от средств, вложенных в данное предприятие Спрос на организационно-технологические новшества Учет интересов общества	Привлечение рабочей силы Спрос на товары и услуги предприятия Предложение инноваций Привлечение средств населения через ценные бумаги Преданность работников корпоративным интересам Признание общественной ценности предприятия Поддержка в чрезвычайных ситуациях
Другие предприятия (реальные и потенциальные партнеры, конкуренты, собственники, обладатели новых технологий, свободных финансовых и иных ресурсов)	Спрос на товары и услуги другого предприятия Привлечение кадров, получивших опыт работы на данном предприятии Получение доходов от средств, вложенных в данное предприятие Спрос на новые технологии другого предприятия	Спрос на товары и услуги данного предприятия Привлечение кадров, получивших опыт работы на другом предприятии Получение доходов от средств, вложенных в другое предприятие Спрос на новые технологии данного предприятия
Банки	Спрос на банковские услуги	Депозитно-расчетное и кредитное обслуживание
Научно-исследова- тельские и опытно-конструкторские ор-ганизации	Спрос на НИОКР	Предложение НИОКР
Учебные заведения	Спрос на выпускников	Предложение специалистов
Налоговые органы	Своевременная уплата налогов	Предоставление налоговых льгот и отсрочек
Данное предприятие	Создание и расширение социально-экономического потенциала развития предприятия Закрепление и	Создание и расширение социально-экономического потенциала развития предприятия Закрепление и

	совершенствование технологических навыков, передача производственного опыта	совершенствование технологических навыков, передача производственного опыта
Федеральные и местные органы исполнительной и законодательной власти	Обеспечение достаточного объема налоговых поступлений для формирования федерального и местных бюджетов	Бюджетное финансирование предприятия Создание и поддержание внешних условий деятельности предприятия
Федеральные органы отраслевого регулирования	Реализация отраслевой политики государства	Информационная поддержка Координация деятельности с другими отраслями

В этот же список для полноты картины включено и само данное предприятие, которое также предъявляет определенные целевые требования к ходу и результатам своей деятельности. Обобщенно их можно охарактеризовать как наличие в каждый момент времени социально-экономического *потенциала*, обеспечивающего будущее функционирование предприятия. При этом в понятие потенциала включаются (с теми или иными приоритетами) как активы предприятия, так и позитивные характеристики его рыночного положения, накопленный опыт и т.д.

Сущность связей предприятия (или бизнеса в целом) с другими экономическими и социальными субъектами можно обобщенно охарактеризовать понятием *ожидания*. Предприятие представляется как бы одним из узлов многомерной паутины, связывающей различных институциональных агентов. Связующими нитями служат разнообразныеожидания, в том числе ожидания по отношению к данному предприятию. Эти ожидания иногда принимают форму предложений или требований; соответственно предприятие также ожидает от других субъектов проявления спроса на продукцию или ценные бумаги, предложения факторов и т.д. Почти каждое предприятие, едва появившись, оказывается как бы в фокусе многочисленных ожиданий со стороны самых различных экономических субъектов (по отношению к предприятию «Рога и копыта» это явление ярко описано в «Золотом теленке» И.Ильфом и Е.Петровым). Для структур взаимных ожиданий не являются преградой стены предприятия: отдельные подсистемы и работники предприятия также связывают с внешними объектами свои ожидания и являются адресатами их ожиданий. Иногда эти ожидания формулируются в явном виде (скажем, со стороны работника при найме на работу), иногда носят скрытый характер (снова вспомним истинную причину создания «Рогов и копыт»). Степень близости векторов внешних и внутренних ожиданий в значительной степени влияет на судьбу и успех предприятия. В общем случае возникают две *конфигурации ожиданий*: одна отражает ожидания агентов, направленные на предприятие и внутрь него, другая отражает ожидания предприятия от соответствующих субъектов. Среди сетевых адресатов ожиданий предприятия – поставщики, покупатели, предприятия–технологические реципиенты и доноры, научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации, авторы организационно-технологических инноваций, инвесторы, финансово-кредитные учреждения, налоговые органы и др. (нелишне будет упомянуть в этом перечне и «крыши» – криминальные образования, обеспечивающие криминальную же, а порой и экономическую, безопасность предприятий).

Из приведенной таблицы видно, сколь многообразны функции предприятий. Некоторые из них относятся к числу социальных, и даже их простое перечисление показывает, что они лежат в основе существования общества. По сути возможность самореализации в труде, так же как и самоуважение через уважение со стороны коллектива, выражает фундаментальные потребности и права человека. Другие функции предприятия стимулируют на микроэкономическом уровне движение материальных, финансовых, информационных потоков, перемещение рабочей силы и реализуют действие экономических сил конкуренции.

Таким образом, общество в лице разных своих агентов предъявляет к каждому бизнесу свои ожидания. В какой степени бизнес сможет их реализовать, в такой степени он сможет продолжить свое существование и развитие. Иными словами, бизнес (а следовательно, и предприятие, реализующее его, и бизнесмен, организовавший это предприятие) несет *ответственность* перед обществом в лице субъектов, испытывающих обоснованные ожидания по отношению к данному бизнесу. Порождаемые бизнесом потоки взаимных обязательств и ответственности играют решающую роль в формировании самой основы общества.

Сущность бизнеса как процесса и предприятия как организационной формы его проявления является предметом интенсивного изучения как в популярной, так и в научной литературе. Для того чтобы дать рекомендации по созданию, выбору и реализации стратегических направлений бизнеса, целесообразно суммировать основные позитивные выводы современной микроэкономической теории применительно к функционированию предприятия. Для обобщенного описания предприятия желательно понять, как отражаются в той или иной теоретической концепции:
1) состав и влияние факторов принятия решений в сфере производства и реализации продукции, а также процессов воспроизводства;
2) организационно-функциональная структура предприятия и механизм взаимоотношений между организационными подразделениями;
3) производственно-технологическая структура предприятия;
4) система взаимоотношений между работниками предприятия, его руководителями и собственниками.

С теоретических позиций модель предприятия обычно представляется в виде трех компонент: описания предприятия в виде системы («концепция предприятия»); описания факторов и критериев принятия стратегических решений на предприятии; описание поведения предприятия в деловой и административной среде, а также в пространстве экономических показателей.

В экономической науке известно несколько основных вариантов теории (модели) предприятия, описывающих с помощью небольшого числа фундаментальных предпосылок его возникновение, функционирование и/или ликвидацию. В каждом из них предприятие рассматривается под определенным углом зрения, с акцентом на те или иные особенности изучаемого объекта. Наиболее полно разработаны следующие пять вариантов теоретической модели предприятия: неоклассическая, институциональная, эволюционная, предпринимательская и «агентская» теория фирмы (называемая также концепцией «начальник – подчиненный» или «хозяин – агент»). Известны также интеграционная теория и «модель выживания» предприятия.

Неоклассическая модель (В.М.Гальперин и др., 1994) предприятия рассматривает фирму как целостный объект, осуществляющий преобразование исходных материальных, трудовых и финансовых ресурсов в продукцию с помощью набора некоторых технологий,

а также привлечение этих ресурсов в производство. «Портрет» предприятия представляется в виде производственной функции, выражающей технологическую и экономическую зависимость результатов производства от затраченных факторов. При этом считается, что формирование состава и выбор объемов факторов находятся в компетенции руководства и могут быть осуществлены в широких пределах на достаточно прозрачном с информационной точки зрения рынке факторов. «Поведение» предприятия – выбор объемов и структуры привлекаемых ресурсов и цены производимой продукции таким образом, чтобы прибыль предприятия (или иной показатель его деятельности) была максимальной. Считается, что если предприятие не стремится к максимизации прибыли, то оно рано или поздно потерпит поражение в конкурентной борьбе и будет исключено из числа агентов рынка в ходе естественного отбора, реализуемого механизмом рыночной конкуренции.

В соответствии с таким пониманием роли и функций предприятия исследование предприятий как субъектов рыночной экономики в 50-х – 70-х годах концентрировалось в двух основных направлениях. Первое – это изучение технологических свойств и параметров фирм, т.е. пропорций замещения труда, капитала, средств и предметов производства, определение таких пропорций, которые обеспечивали бы минимизацию издержек. Второе – анализ организации различных рынков, их структур и влияния последних на конкурентное поведение фирмы. Неоклассическое представление о предприятии является по сей день базовым, принятым в большинстве стран мира, именно на нем построены учебные курсы микро- и макроэкономики. Вместе с тем базовая неоклассическая модель претерпела за последнее время целый ряд изменений, направленных на включение в анализ явлений неценовой конкуренции, воздействия географического положения фирмы на цены продуктов и ресурсов, а сезонных колебаний производства – на занятость, а также учета проблем оптимизации и управления запасами и т.д. Известен и целый спектр конкурирующих, дополняющих и сменяющих в разных обстоятельствах друг друга вариантов целевой функции фирмы: кроме максимизации прибыли – максимизация продаж, валового дохода, дохода на одного работающего, дохода акционеров, различные многофакторные аппроксимации функции полезности, стратегические цели и т.д. Все эти модификации были естественными реакциями на регулярно встречавшиеся исследователям несоответствия между выводами неоклассической теории и практикой деятельности фирм.

В *институциональной концепции* (Коуз, 1993) подход к предприятию основан на различии двух видов производственно-экономических отношений: между работниками или подразделениями одного предприятия и отношениями между экономическими субъектами, не принадлежащими к одному предприятию. Иными словами, производство продукции на данном предприятии противопоставляется свободной купле – продаже на рынке факторов, механизм административного управления – механизму рыночных взаимодействий.

Это различие проявляется прежде всего в том, что применение механизма свободного рыночного ценообразования сопряжено с некоторыми специфическими именно для этого варианта обмена издержками. К числу таких издержек относятся затраты на получение ценовой информации (информационные издержки), а также затраты на осуществление рыночных трансакций (трансакционные издержки). Механизм же административного регулирования обменов свободен от издержек обоих видов, хотя и сопряжен с издержками на компенсацию административных и других расходов, связанных с работой предприятия. Если продукция фирмы занимает устойчивое место в структуре товарных потоков, то связанные с приобретением нужных материалов и оборудования трансакционные издержки в случае образования фирмы оказываются ниже, чем при производстве той же

продукции без организации фирмы, что и объясняет существование предприятий. Фирма, внутри которой рыночный механизм заменен механизмом выработки применения предписаний, не несет такие издержки (хотя, конечно, осуществляет издержки управления, отличные от издержек использования механизма рынка). Тем самым фирма как производственная организация возникает там и постольку, где и поскольку нерыночный механизм эффективнее рыночного.

«Поведение» предприятия характеризуется особенностями заключения и исполнения контрактов с внешними организациями и работниками, а также способами организации внутреннего административного механизма.

В центре внимания институциональной теории, таким образом, находится объяснение существования и сосуществования многообразных форм деловых предприятий, анализ пределов их роста с позиций эффективности, возможных вариантов решения проблем мотивации работников, организации, контроля, планирования и др. В этом смысле институциональная теория может рассматриваться как связующее звено между неоклассической и управленческой теориями. Однако этот «мостик» пока не слишком широк, а неоклассическая и институциональная теории пока предоставляют разные модели предприятия.

В *эволюционной теории* (Nelson, Winter, 1982; Макаров, 1997) фирма рассматривается как один из объектов в среде подобных объектов, которую можно уподобить биологической популяции. Поведение предприятия в первую очередь определяется взаимоотношениями между членами этой популяции, во вторую – некоторыми внутренними характеристиками объекта, к числу которых в первую очередь в данной теории относят устоявшиеся правила принятия решений в ответ на те или иные внутренние или внешние воздействия. Считается, что за время функционирования предприятия в непрерывном взаимодействии с «популяцией» на каждом предприятии складываются определенные традиции и процедуры принятия решений, алгоритмы реагирования на изменение внешней и внутренней среды. Эти правила («рутины») и определяют, согласно данной концепции, в конечном счете лицо фирмы, отличие одного предприятия от другого в конкурентной борьбе. По мнению «эволюционистов» именно сложившиеся правила, а не слепое стремление к максимизации прибыли во всех ситуациях и при всех условиях определяют характер принимаемых решений. Эти правила не являются раз и навсегда установленными, они эволюционируют в соответствии с изменением деловой среды предприятия и несут на себе отпечаток как личностей руководителей фирмы, так и характера взаимоотношений с партнерами из других предприятий. «Поведение» фирмы – обусловленная «рутинами» непосредственная и эволюционная реакция фирмы на воздействия со стороны деловой, административной и технологической среды.

Эволюционная модель предприятия, таким образом, признает, в отличие от неоклассической, что у предприятий нет единого критерия оптимальности принимаемых решений. Этот критерий носит строго индивидуальный характер, отражая не только индивидуальные предпочтения, но и исторический опыт деятельности фирмы, ее успехов и неудач. Понятно, что речь идет не о постоянном, как в неоклассической теории, а о динамическом критерии, меняющемся от периода к периоду.

Характерным для эволюционной концепции является системное представление о предприятии как о двойственном объекте: с одной стороны, являющемся членом делового сообщества («популяции») и испытывающем на себе в полной мере все последствия эволюции этого сообщества, с другой – обладающем собственными традициями в определении направлений деятельности, объемов и пропорций привлекаемых факторов.

Вопросы образования и (в значительной мере) ликвидации предприятия не укладываются полностью в рамки эволюционной модели. Говорить о ее прочном соединении с неоклассической теорией фирмы пока нет оснований.

Предпринимательская модель фирмы (Hisrich, Peters, 1989; Проблемы управления ..., 1992) опирается на представление о предприятии как о сфере приложения предпринимательской инициативы и имеющихся у предпринимателя или доступных для привлечения ресурсов. Конечно, не все предприятия являются предпринимательскими, и в этом смысле предпринимательская теория имеет более ограниченный объект исследования, чем другие виды теорий фирмы. Вместе с тем число предпринимательских фирм во много раз превышает число иных предприятий, поэтому пересечение между множеством объектов предпринимательской и множеством объектов иных теорий достаточно велико. Во главу угла в данной концепции ставятся взаимоотношения между предпринимателем и его бизнесом. Считается, что в основе предпринимательского бизнеса и в центре деятельности такого предприятия находится фигура предпринимателя – независимого, активного, энергично устремленного к успеху, склонного к риску, настойчивого, адаптивного, уверенного в себе человека, умеющего использовать в своих целях противоречивые обстоятельства. Однако в модифицированных вариантах предпринимательской концепции (Tropman, Morningstar, 1989) вовсе не считают обязательным, чтобы такой человек был на предприятии в единственном числе и в роли директора, и рассматривают влияние на поведение предприятия деятельности «макропредпринимателей», руководящих внешними связями предприятия с другими организациями, деловой, административной и технологической средой, населением; «мезопредпринимателей», осуществляющих управление схемами и материально-финансовыми потоками во внутренней деятельности предприятия, в том числе – инновационными мероприятиями; «микропредпринимателей», сферой активности которых является микрозвенья производства, вплоть до организации рабочих мест. В принципе любое предприятие нуждается в предпринимателях всех трех типов, для успешной работы предприятия важно лишь, чтобы каждый из потенциальных предпринимателей сделал свой осознанный и обоснованный выбор между этими типами ролей.

Следует подчеркнуть, что в предпринимательском варианте теории фирмы руководитель предприятия при любых условиях остается предпринимателем – человеком, целью и сферой профессиональной деятельности которого является организация производственного процесса («нового соединения ресурсов», как иногда говорится) для удовлетворения имеющейся или создаваемой с помощью предпринимателя потребности.

Поведение предприятия в данной модели – результат действия и взаимодействия предпринимателей всех трех уровней. Особенно важны взаимоотношения между предпринимателями на предприятии, его работниками и собственниками.

Агентская модель фирмы также предоставляет некоторое описание деятельности предприятия (точнее, взаимоотношений между его собственниками и менеджерами) (Jensen, Meckling, 1976). Согласно этой концепции, собственники, не работающие на предприятии в качестве руководителей, как правило, не имеют доступа к той информации, которой обладает менеджер. В принципе часть этой информации собственник может приобрести, однако это может потребовать существенных расходов со стороны собственника на организацию внутри- и внефирменного мониторинга. Другая часть информации, связанная, например, с индивидуальной интенсивностью труда нанятого на работу менеджера, останется ненаблюдаемой (точнее говоря, ненаблюдаемой является разница между максимально возможной в данных условиях и реальной интенсивностью

управленческого труда). Кроме того, недетерминированной предполагается и связь между затратами усилий менеджера и эффективностью работы фирмы. В этих условиях активизация менеджера с помощью оплаты его труда в зависимости от эффективности работы предприятия может приводить к разнообразным качественным эффектам при определенных сочетаниях количественных параметров ситуации. Так, в некоторых случаях (Tirole, 1988) активизация усилий менеджера обходится для собственника дороже, чем согласие на низкий уровень интенсивности менеджера. Применительно к отечественным предприятиям настоящего периода сфера адекватности агентской модели ограничена. Взаимоотношения между собственником и наемным руководителем предприятия если и играют некоторую роль в описании поведения предприятия, то не могут быть описаны сколько-нибудь точно в терминах данной теории. Причины состоят в чрезвычайно значительной доле тех связей между интересами менеджера и интересами собственника, которые могут быть охарактеризованы с помощью армейского термина как «неуставные отношения». Иными словами, в России в сложившихся на предприятиях условиях деятельность менеджера исключительно в интересах некоторого конкретного собственника представляется крайне маловероятной. В связи с этим и менеджериальные приложения модели «хозяин–работник» требовали бы существенной доработки агентской теории.

В *интеграционной теории* предприятия делается попытка комплексного учета специфики предприятия как относительно целостной и самостоятельной социально-экономической системы, интегрирующей во времени и пространстве процессы производства (реализации) продукции и воспроизводства ресурсов (Клейнер, 1997). Связующим звеном между этими процессами и «портретом» фирмы служит ее потенциал – совокупность ресурсов и возможностей, определяющих ожидаемые характеристики ее развития при тех или иных реальных сценариях изменения окружающей среды. Основной объект принятия решений – распределение ресурсов и усилий фирмы между наращиванием потенциала и его использованием, между воспроизводством и производством, между настоящим и будущим. В определенном смысле в этой концепции отражаются все те аспекты деятельности предприятия, которые составляют основу перечисленных выше подходов.

Определенный вклад в разработку модели фирмы применительно к российским предприятиям переходного периода внесен так называемой теорией *выживания предприятий* (Айкс, Ритерман, 1994). Согласно этой теории, в известном смысле являющейся «антиэволюционной», предприятие в переходный период не в силах приспособиться к постоянным изменениям внешней среды, прежде всего – к колебаниям в номенклатуре и объемах производства, а также финансового состояния поставщиков и потребителей. Связи между элементами хозяйственной «популяции» не поддерживают стабильность ее существования в целом, так что основной задачей предприятий в целом является выживание. Поэтому плавная и согласованная с внешней средой эволюция невозможна, а правила принятия решений на предприятии, едва сформировавшись, рушатся под напором стрессовых ситуаций, в которых слишком часто оказывается предприятие и его руководство. В этих условиях руководители предприятия принимают решения, руководствуясь только краткосрочной личной выгодой и стремлением к укреплению своего главенствующего и бесконтрольного положения.

Подведем итоги. Каждая из указанных модельных концепций в описательном ключе рассматривает предприятие под определенным ракурсом, не включая в сферу изучения многие другие, даже связанные с данным процессы. Тем не менее, рассматривая приведенные варианты модели предприятия в развитой рыночной экономике в нормативном ключе, т.е. с позиций требований к предприятиям, выполнение которых

обеспечивает в рыночных условиях шансы на продолжительное устойчивое развитие, можно выделить следующие составляющие этих требований.

1. Предприятие должно адекватно реагировать на изменение ситуации на рынке (в том числе изменение цен на продукцию и факторы производства), формируя свою объемно-номенклатурную и ценовую политику. Следует стремиться к максимизации разницы между доходами и расходами. В афористической форме этот принцип может быть изложен так: «Не бывает слишком больших расходов, бывают слишком малые доходы» (неоклассическая модель).

2. Для устойчивого функционирования на рынке предприятие должно создавать условия для сравнительной минимизации внутрифирменных трансакционных издержек, облегчения процесса поиска внешних контрагентов. Следует стремиться к оптимизации размера фирмы с учетом факторов управляемости, мотивации работников и синергических преимуществ (институциональная модель).

3. Система внутрифирменного принятия решений, ее неизменные особенности и динамика должны служить объектом пристального внимания руководителя. Следует обеспечить оптимальное сочетание между стабильностью правил принятия стратегических решений и гибкостью принятия тактических решений. Одна из главных задач предприятия – создать гармонические условия взаимоотношений предприятия с хозяйственной и административной средой, обеспечить согласованную эволюцию предприятия и среды, противодействовать отставанию внутренних изменений от внешних (эволюционная теория).

4. Необходимым условием эффективной работы предприятия в свободной рыночной экономике является наличие позитивной целенаправленной мотивации его работников – как производственных рабочих, так и менеджеров. Для многих людей такая мотивация возможна только при создании условий для реализации их предпринимательских качеств. Следует обеспечить возможность предпринимательства на предприятии (интрапренерства) или в «интеграционной зоне» предприятия. Весьма важной является проблема сближения интересов руководителя предприятия и коллектива, преодоление разрыва между поведением директора как физического лица и как представителя юридического лица (предпринимательская модель).

5. Взаимоотношения между менеджментом и собственниками предприятия должны быть скоординированы с интересами бизнеса как продолжающегося процесса. Поиск оптимальных соотношений между материальной заинтересованностью и профессиональным развитием менеджера представляет собой весьма сложную и важную задачу. Асимметрия информации в треугольнике «работник – менеджер – собственник» создает предпосылки для нежелательного снижения производительности труда работников и менеджеров, снижения эффективности использования средств собственника (агентская модель).

6. Сохранение и развитие предприятия как самостоятельного экономического субъекта требуют определенной сбалансированности между производственно-реализационными и воспроизводственно-снабженческими процессами. Пренебрежение восстановлением внутренних ресурсов производства и благоприятных для предприятия условий внешней социально-экономической и экологической среды ставит под угрозу как эффективность предприятия в среднесрочном аспекте, так и его существование в целом (интеграционная теория).

Суммируя вышесказанное, можно сделать вывод, что общая цель процесса совершенствования самого предприятия и его деятельности состоит в создании ситуации, когда взаимоотношения между предприятием и связанными с ним социально-экономическими и институциональными субъектами, включая само предприятие, отвечают взаимным ожиданиям. Разумеется, степень реализации ожиданий, адресуемых предприятию другими экономическими и социальными структурами, не может быть одинаковой. На разных этапах социально-экономического развития общества различные его субъекты предъявляют к предприятию более или менее настоятельные и более или менее приоритетные требования. Соподчинение и приоритетность различных требований к предприятию в условиях его самостоятельности определяются, с одной стороны, непосредственными воздействиями общества, с другой – собственными целями предприятия.

Здесь следует подчеркнуть концептуальное различие между понятиями «цель предпринимателя (собственника)», и «цель предприятия», «цель бизнеса». Под *целью предпринимателя* (или собственника) понимается совокупность его намерений и интересов как физического лица, спроектированная на предпринимательскую деятельность. *Цель предприятия* – это условное аналитическое понятие, предназначенное для компактного описания факторов поведения предприятия в хозяйственной и административной средах. Если предприятие отождествлять с определенным юридическим лицом, то есть смысл ввести специальное понятие «*цель бизнеса*», понимая под бизнесом продолжающееся под разными юридическими лицами производство. Таким образом, цель предпринимателя как руководителя предприятия должна рассматриваться отдельно от цели предприятия, поскольку конкретное предприятие может быть лишь средством реализации личных интересов предпринимателя (собственника). В частности, такое мероприятие, как ликвидация предприятия может отвечать целям предпринимателя, но не отвечать целям предприятия.

Как правило, предприятие нельзя отождествить ни с его руководителем (директором), ни с собственником, ни с трудовым коллективом, ни с конкретным юридическим лицом. Предприятие – это реальная «живая» система, в функционирование которой вовлечены и физические лица, и материальные активы – основные фонды, капитал и т.д., и субъекты, лежащие вне предприятия: поставщики, покупатели продукции и др. Поэтому одной из первых задач, которые приходится решать каждому предприятию при разработке или пересмотре своей деловой стратегии, является вопрос о самоидентификации предприятия, уточнении его границ в хозяйственной, административной, технологической, институциональной и других средах. После определения этих границ особое значение приобретает стратегическое планирование бизнеса в избранных границах (стратегических зонах хозяйствования).

В условиях неопределенности внешней и внутренней среды предприятия стратегия выступает не просто как одна из форм или функций управления организацией, а как ключевой элемент ее существования в качестве системного интегратора. Можно сказать, сгущая краски, что *не бизнес выступает как объект стратегического развития (управления), а общественно значимое стратегическое развитие реализуется с помощью данного бизнеса*. Стратегическое планирование из функции управления превращается в объект, а бизнес – из объекта в платформу для реализации своего стратегического предназначения.

Миссия бизнеса как явления, таким образом, связана, с одной стороны, с поддержкой процессов самореализации его участников, с другой – реализацией процессов

общественного развития. Вопросы определения *миссии конкретного бизнеса* будут рассмотрены в главе 4.

Поскольку бизнес неотделим от социально-экономической среды России, а жизнедеятельность этой среды, в свою очередь, поддерживается с помощью бизнеса, возникает необходимость рассмотреть специфику российской среды бизнеса, определить ее характерные черты и их влияние на деятельность предприятий в сегодняшней России.

ГЛАВА 1. ЭКОНОМИКА РОССИИ КАК СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА

1.2. Основные характеристики российской экономики как среды бизнеса

Российская экономика представляет собой весьма своеобразную среду для организации, функционирования и ликвидации бизнеса. В главе 2 мы подробно и на примерах рассматриваем эти конкретные процессы, акцентируя внимание на реально существующем положении дел. Цель данного раздела – выделить и кратко сформулировать основные, фундаментальные черты российской экономики (как «врожденные», обусловленные предшествующим перестройке периодом ее развития, так и «благоприобретенные», возникшие как результат проведения реформ последнего десятилетия), которые в настоящее время оказывают *определяющее воздействие на особенности функционирования бизнеса*. Следует кратко сказать здесь и об обратном воздействии: бурный рост предпринимательства, создание новых предприятий, а также происходящие одновременно с этим процессы торможения развития давно работающих производственных предприятий, в первую очередь предприятий обрабатывающей промышленности, оказали серьезное влияние на существенные черты общей социально-экономической обстановки в России.

Эти черты характеризуют технологический уровень, институциональную структуру экономики, социальные традиции и индивидуально-групповой менталитет. Не вдаваясь в причины возникновения и прогноз каждого явления, обусловленные геополитическими особенностями и длительной исторической традицией страны, отметим только исключительное своеобразие социально-экономического «ландшафта» России, делающее среду бизнеса в ней едва ли не уникальной среди членов мирового сообщества государств.

1. Отсталая в целом технологическая структура гражданского сектора экономики, высокий технологический потенциал оборонно-промышленного комплекса

Это явилось следствием длительного господства централизованной системы планирования и управления. Наличие детального внешнего для каждого товаропроизводителя планирования препятствовало внедрению технологических инноваций по широкому фронту промышленности, затрудняло диффузию инноваций и их переток из одного сектора в другой. В результате большая часть российской промышленности оказалась изолированной от мировой экономики, оставляя конкурентоспособными на мировом рынке по существу только два вида продукции: сырьевую и наукоемкую продукцию, производимую в рамках оборонно-промышленного комплекса (последний включал по разным оценкам от 60 до 80% всего российского машиностроения). Неразвитость гражданского машиностроения обусловила низкую эффективность технологических процессов в других отраслях, в том числе и добывающих, которые (за некоторыми исключениями типа газодобывающей отрасли) в результате вынуждены были использовать импортное оборудование.

В последние годы высокотехнологичные отрасли промышленности оказались в более сложном положении в связи со снижением государственных заказов (из 1700 оборонных предприятий России только 1100 имеют оборонный заказ, причем их число предполагается сократить до 700), и многие оригинальные технологии в настоящее время законсервированы. В то же время это обстоятельство может оказаться стимулирующим для развития инновационного технологического бизнеса, в том числе – экспортной ориентации (в 1997 г. общий объем поставок военной техники за рубеж составил 2,5 млн. долл., в 1998 г. планируется довести его до 3,5 млрд. долл.).

2. Высокая степень развития ряда отраслей фундаментальной науки

Несмотря на колоссальные масштабы спада объемов и интенсивности академической, вузовской и отраслевой (в особенности – последней) науки в течение последних 10 лет, по ряду областей знания отечественная наука занимает или могла бы занять в течение короткого времени (при надлежащих материальных и финансовых условиях) главенствующие позиции в мире. Это обстоятельство является благоприятным для венчурного бизнеса, который, к сожалению, в России не нашел пока широкого распространения. Маркетинг научной продукции представляет собой своеобразную сферу общего маркетинга, и многие закономерности последнего, достаточно хорошо освоенные в последнее время российским бизнесом (реклама, продвижение товаров, привлекательный внешний вид, упаковка) должны быть модифицированы и дополнены специфическими для маркетинга научной продукции чертами. Одно из основных отличий – трудность «штучного» поиска потребителей такой продукции в России и за рубежом, обостренная избирательность рекламной политики. Все это требует особых качеств бизнесмена и особой организации бизнеса. Тем не менее, есть основания полагать, что через несколько лет венчурный бизнес составит значимую долю в структуре отечественного производства товаров и услуг.

3. Высокая доля крупных и сверхкрупных промышленных предприятий в структуре производственных мощностей, высокий уровень товарного монополизма

Эта особенность также является прямым следствием существования системы централизованного планирования и управления. Малые предприятия имелись в отраслях, производящих предметы потребления, на автотранспорте, в строительстве, торговле, связи, сельском хозяйстве. Такая организационно-производственная структура в сочетании с общей технологической отсталостью еще более затрудняла реализацию технических нововведений, требуя значительных финансовых затрат (для каждого предприятия) на замену их основных производственных фондов. Вместе с тем наличие крупных предприятий благоприятствует развитию «симбиозного» бизнеса, который строится на взаимодействиях крупного и малого предприятий. Структура промышленного производства может быть уподоблена структуре планетарных систем, в которых вокруг каждой крупной планеты обращается несколько сателлитов. Таким же образом в настоящее время под эгидой каждого крупного предприятия достаточно успешно (во многих случаях более успешно, чем основное производство) функционирует ряд малых предприятий, осуществляющих такие функции, как маркетинг, продвижение и реализация продукции, снабжение и т.д. (более подробно об этом см. в гл. 4 и 7, а также в (Егорова, Майн, 1997)).

В определенном смысле для динамики бизнеса благоприятна и ситуация с товарным монополизмом. При возможном оживлении спроса на промышленную продукцию бизнес может строить свою стратегию на альтернативном производстве и ценовой конкуренции с монополистами. Такое альтернативное производство может быть налажено в том числе и

с использованием производственных мощностей уже существующего монополиста. Более подробно такой вид бизнеса описан в (Макаров, Клейнер, 1997).

4. Неравномерность развития различных отраслей при общепромышленной депрессивной стабилизации

Общий объем промышленного производства по данным Госкомстата РФ снизился с 1989 по 1997 г. на 52% (продукция легкой промышленности – на 85%, машиностроения и металлообработки – на 60%, химической и нефтехимической промышленности – на 57% и т.д.). Темп падения, однако, неизменно снижался и в 1997 г. был сведен практически к нулю. Численность промышленно-производственного персонала за указанный период снизилась на 47%. Доля основных фондов предприятий со сроком эксплуатации свыше 15 лет составила около 40%, причем объемы инвестиций в основной капитал в 1997 г. продолжали снижаться (6,3% в течение года) и составили 16% от уровня 1989 г. Загрузка производственных мощностей по данным обследований Центра экономической конъюнктуры при Правительстве РФ в 1997 г. незначительно колебалась около 38%.

Доля убыточных из числа 2,9 млн. зарегистрированных на конец 1997 г. в налоговой инспекции предприятий составила: в промышленности 47,5%, в строительстве 41,4%, на транспорте 59,2%. В 18 регионах России к числу убыточных относится свыше 60% предприятий, а в республиках Калмыкия, Тыва, Алтайском крае, Карякском, Коми-Пермяцком, Таймырском, Эвенкийском и Чукотском автономных округах убыточными в 1997 г. было свыше 70% предприятий.

В отраслевом разрезе промышленность за указанный период структуризовалась следующим образом. Промышленная часть «единого народнохозяйственного комплекса» дореформенной экономики осуществила к 1995 г. дрейф к «двухполюсной» экономике, которая характеризовалась соперничеством между экспортно-ориентированными топливно-сырьевыми и обрабатывающими промышленными отраслями, а к 1997 г. – к «четырехполюсной», в которой предприятия топливно-энергетического комплекса резко отличаются по своему финансовому состоянию от предприятий как обрабатывающих, так и сырьевых отраслей, в то время как внутри обрабатывающего комплекса все более обособилась пищевая промышленность (Реформирование предприятий..., 1998).

Общая стабилизация промышленного производства в течение последнего года характеризуется неустойчивостью, сильной зависимостью от поведения энергопроизводящих предприятий и может с равной вероятностью смениться как тенденцией роста, так и дальнейшим спадом.

5. Слабость финансовой системы страны. Высокий внутренний и внешний государственный долг

Количество реальных денег (агрегат М2) в стране составляет в последние годы от 8 до 12% объема ВВП (валовый внутренний продукт). В условиях невысокой оборачиваемости денег в реальном секторе экономики это влечет усиление роли бартера и различных денежных суррогатов, засоряющих финансовую систему страны и дезориентирующих участников экономического оборота. К этому следует добавить недостаточную устойчивость кредитно-финансовых учреждений, высокие ставки кредита, трудности его получения предприятиями реального сектора. Все это привело к разрыву классической формулы «товар – деньги – товар» и превращению ее в слабо связанные схемы «деньги – деньги» и «товар – товар». Внутренний и внешний государственный долг превосходит 40% ВВП.

Слабая связь финансового и фондового рынков, с одной стороны, и реального сектора экономики, с другой, имеет для бизнеса в сфере производства негативные последствия, преодоление которых является насущной задачей. Одно из решений связано с формированием финансово-промышленных групп, однако, как показывает практика (Финансово-промышленные группы ..., 1997), руководству «финансовой» и «промышленной» частями группы бывает весьма трудно найти общий язык.

Пока уровень рентабельности инвестиций в финансовый сектор экономики России многократно превышает уровень средней рентабельности вложений в реальный сектор. В этой связи значительная часть крупных заимствований России, предназначенных для реструктуризации реального сектора, в конце концов оказывается вновь на финансовом и фондовом рынках. Поскольку сбор налогов в этих сегментах существенно сложнее, то и доходная часть бюджета страны оказывается недостаточной для покрытия расходов, в том числе – расходов на обслуживание внешнего государственного долга.

6. Неблагоприятный инвестиционный климат, длительное снижение инвестиционной активности в экономике

Если в период радикальных реформ 1991–1997 гг. объемы ВВП и промышленного производства, уровень жизни населения и другие аналогичные показатели упали примерно вдвое, то инвестиции в основной капитал сократились в четыре раза, а в реальное производство – почти в шесть раз, причем в некоторых отраслях, например, в ряде подотраслей машиностроения, легкой промышленности – в 10–15 и более раз. Не меняют картины инвестиционной деятельности и иностранные инвестиции – их общий объем в экономику России за все годы реформ составил около 25,0 млрд. долл. США, причем основная их часть не направлена в развитие реального производства. Общая картина за 1997 г. (ВВП вырос на 0,4%, объем промышленного производства – на 1,9%, а инвестиции продолжают падать – на 5,5 %) говорит о том, что перелом в динамике инвестиций пока не наступил. Этому препятствуют такие структурные факторы, как сложная конфигурация рисков различных видов и степеней, нестабильность и неадекватность фондового рынка и др. (более подробно этот вопрос рассмотрен в п. 6.1.). В некоторых конкретных видах бизнеса эту ситуацию можно эффективно использовать при наличии значительных собственных или кредитных финансовых ресурсов.

7. Высокая доля и рост теневой экономики, высокие трансакционные издержки выхода на легальный рынок, издержки защиты прав собственности, широкое распространение коррупции

Теневая экономика занимает по разным оценкам от 40 до 50% ВВП, причем объем и «глубина» проникновения ее в народное хозяйство неизменно увеличиваются. Бизнес становится неотделимым от теневой экономики и криминальной среды. Если в начале и середине 1990-х годов криминал «правил бал» на малых предприятиях и в коммерческих структурах, то теперь сфера его влияния охватила большинство крупных предприятий, независимо от отраслевой принадлежности и структуры собственности. Вновь организуемый бизнес также привлекает внимание рэкета, однако здесь более значимую роль играет смычка чиновничества и криминальных элементов. Фактически криминализация бизнеса развивается в направлении криминализации власти на всех уровнях, о чем свидетельствуют события 1997-1998 гг. в Нижнем Новгороде, Ленинске-Кузнецком и других субъектах Федерации.

8. Слабость контрактной системы, низкий уровень государственной защиты договоров и обменов. Традиции повсеместного неисполнения законов, указов Президента, распоряжений правительства и других государственных органов

Данная характеристика экономической среды представляет серьезное препятствие для организации иностранного бизнеса в России. Известны многочисленные примеры, когда успешно работающее иностранное или совместное предприятие вынуждено было сворачивать производство ввиду невозможности реализовать право на судебную и административную защиту своей собственности и невыполнения контрактных обязательств российскими контрагентами. Для российских предприятий неразвитость, низкая пропускная способность и эффективность судебной и арбитражной систем приводят к всеобщей необязательности. Традиционные для экономики последних лет неплатежи вызвали распространение бартера, который по разным оценкам достигает в промышленности 70–90% оборота.

В последнее время активно развернулась кампания по принуждению к уплате налогов как физическими, так и юридическими лицами. Однако одновременно возросло число случаев выявленной коррупции налоговых органов.

Характеризуя ситуацию в российской экономике с точки зрения управляемости в целом, можно сказать, что фактически выполняются только те решения, которые выгодны исполнителям или могут быть непосредственно проконтролированы руководителем, принявшим соответствующее решение.

Более подробному описанию правовой среды России и особенностям реализуемых и возможных контрактов посвящены пп. 1.3, 1.4., а также гл. 3.

9. Относительно низкая (по условиям развитых стран) цена рабочей силы на рынке труда работников производственных предприятиях. Бесправие работников перед работодателями на большинстве предприятий

Данная особенность обусловлена существовавшими в течении длительного времени более низкими, по сравнению с мировыми, ценами на дешевой части потребительского рынка, более низкими жизненными стандартами, привычками, склонностями, готовностью терпеть лишения и т.п., а также ментальными особенностями работников отечественных предприятий. При высоком уровне образования работников это позволяет рассчитывать на экономическую эффективность учреждения в России филиалов западных фирм, дочерних или франчайзинговых предприятий. Вместе с тем слабость контрактной системы и общая политическая неустойчивость могут сделать такое решение достаточно рискованным.

В настоящее время действия руководителей предприятий, в особенности средних и малых, практически бесконтрольны. Традиционное для западных корпораций распределение функций между советом директоров (наблюдательным советом), правлением или другим исполнительным органом и собранием акционеров, при котором решения относительно целей корпорации принимаются акционерами, формы и способы их достижения определяются советом директоров, а менеджерам доверена их реализация (Корпоративное управление..., 1995), для российских предприятий нарушено. Функции собрания акционеров сведены к минимуму, роль наемных работников и трудовых коллективов в принятии стратегических решений в целом близка к нулю, а функции исполнительного органа гипертрофированы. Вместе с тем в последнее время заметны тенденции активизации отстаивания своих прав работниками предприятий, повышения

роли и укрепления профсоюзных организаций. Несмотря на то, что пока речь идет не о повышении, а лишь о выплате заработной платы, следует думать, что по мере консолидации трудовых коллективов эти требования коснутся и ее размера. Основная часть работников в возрасте 30–60 лет может быть отнесена к имеющим достаточно качественное базовое образование, способным сравнительно легко пройти повышение квалификации, переобучение, приспособиться к новой технике и технологии производства.

10. Политическая нестабильность общества. Отсутствие единства в обществе и властных структурах по вопросу о конкретных целях социально-экономических преобразований

Консолидационный потенциал общества крайне низок, общее осознание направления движения общества в целом отсутствует. Влияние масс на принимаемые решения незначительно. Информационные барьеры между общественными стратами преодолеваются с помощью средств массовой информации, однако это не оказывает влияния на сближение стилей жизни «богатых» и «бедных». Моральные принципы поведения подвергаются эрозии (об этических основах бизнеса см. п.1.7).

Политическое риски (в широком смысле слова) остаются высокими. При этом реальная опасность видится не в возможности смены политического строя, реставрации и связанного с этим насильственного перераспределения собственности, а в произволе местных властей и тех или иных федеральных чиновников, от которых зависит успех бизнеса. Вопросам обеспечения безопасности бизнеса посвящена гл. 5.

ГЛАВА 1. ЭКОНОМИКА РОССИИ КАК СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА

1.3. Деловые сделки, обмены, гаранты

Макроэкономическая среда функционирования бизнеса, кратко охарактеризованная вп.1.2., образует опосредованное окружение предприятия. Непосредственным окружением являются смежные предприятия или граждане – в первую очередь покупатели продукции и поставщики ресурсов. Особое значение имеют взаимоотношения и взаимные ожидания предприятия и этих экономических субъектов. Именно эти взаимоотношения в общем аспекте обсуждаются в данном пункте.

Характеризуя в начале этой главы сущность бизнеса и предпринимательства, мы подчеркивали их роль в процессах организации использования различных ресурсов для создания той или иной продукции. Собственно использованию ресурсов должно, очевидно, логически предшествовать, во-первых, получение этих ресурсов (или хотя бы права их использования), во-вторых – соединение их в некоторый комплекс. Как планировать и осуществлять вторую часть бизнеса – соединять ресурсы в целях получения продукта, который можно было бы продать, мы рассмотрим в гл. 4. Сейчас же уделим внимание первой части – *каким образом* получить необходимые для производства ресурсы. (Есть и еще одна предваряющая стадия – нужно знать, *какие именно* нужны ресурсы и *у кого* их можно было бы приобрести, но эту сторону бизнеса мы будем рассматривать в пп. 1.5. и 4.3).

Получение ресурсов может осуществляться в результате операции *обмена* – одной из основных операций бизнеса. От того, какие разновидности обменов допустимы,

предпочтители или являются самыми распространенными в экономике, в значительной мере зависит и ее хозяйственное устройство.

Полезно иметь в виду следующую классификацию *видов получения и применения ресурсов*:

· беспрепятственное присвоение ресурса, находящегося в общественной собственности;
· насильственное изъятие ресурса, имеющего конкретного владельца;
· применение ресурса, находящегося в собственности самого субъекта (например, применение собственных знаний, помещения, земли);
· обмен менее полезного для владельца имущества на более полезное, но принадлежащее другому субъекту.

Все эти виды получения ресурсов должны рассматриваться в рамках общего подхода, согласно которому *присвоение – это частный случай более общей операции обмена*.

Понятие обмена принадлежит к числу фундаментальных категорий экономической науки и одновременно активно используется (иногда под названиями «приобретение», «покупка», «аренда» или, как говорил Остап Бендер, «отъем») в практике экономических отношений. В экономической энциклопедии «New Palgrave» автор статьи «Обмен» Р.Уилсон отмечает: «Предпосылкой экономической науки является распределение ограниченных ресурсов. Распределение соединяет производство и обмен в соответствии с разграничением между процессами, изменяющими блага, и процессами, передающими контроль над ними».

Обмен определяется как *перераспределение тех или иных прав собственности между двумя или более субъектами* – сторонами обмена. Будем рассматривать только двусторонние обмены. При этом, однако, не следует думать, что двусторонние обмены затрагивают только двух участников сделки. Важнейшим элементом обмена является его*гарант – тот субъект или общественный институт, который обеспечивает фиксацию и признание (защиту) изменений в распределении прав собственности, сложившихся после обмена.*

Какими могут быть двусторонние обмены в принципе? Этот вопрос имеет первостепенную важность для бизнесмена и руководителя предприятий, поскольку выбор субъектов и формы обменов, необходимых для функционирования бизнеса, – одна из основных задач руководителя и его исключительная прерогатива.

Обмен характеризуется тремя главными признаками, в зависимости от значений которых и формируются его конкретные разновидности. Первый – это признак *вариантности*обмена, согласно которому различаются *обмен без выбора* партнера и предмета обмена (*неизбирательный обмен)* и *избирательный обмен*, являющийся результатом такого выбора. Второй признак – наличие или отсутствие равенства по отношению к избирательности в положении участников обмена (*симметрично избирательный или неизбирательный и асимметрично избирательный или неизбирательный обмен*). Третий признак обмена – это тип его *гаранта*.

Гарантами обмена могут выступить: 1) *один из субъектов* обмена; 2) *оба субъекта*; 3)*третий субъект*; 4) *хозяйственная норма, обычай*; 5) *государство* (закон и «силовые» государственные организации, обеспечивающие выполнение закона).

С помощью перечисленных признаков и их возможных сочетаний формируется обширный перечень теоретических вариантов обмена, в число которых входят и традиционные сделки купли-продажи, и такие обмены, как межцеховой обмен на предприятии, купля-продажа на неформальном (например, черном) рынке, уплата налогов государству, передача имущества в наследство и др.

В зависимости от того, какие виды обмена являются господствующими в государстве и какие ценности (права) служат при этом предметами обмена, мы по существу можем охарактеризовать тип хозяйственного устройства экономики применительно к взаимоотношениям бизнеса и его непосредственного окружения.

Для ведения бизнеса имеет чрезвычайно высокое значение вопрос о том, кто является гарантом сделок: знакомые бизнесмены, криминальная «крыша», деловое сообщество в целом или государство. В рамках сформулированной выше классификации государство – всего лишь один из возможных типов гарантов обмена. Однако именно государство является базовым, или «конечным» гарантом в системе, используемой для надежной защиты сделок.

По мнению Д.Норта (Норт, 1997), государство – это «организация, обладающая сравнительными преимуществами в осуществлении насилия, распространяющимися на географический район, чьи границы определены способностью государства облагать налогом подданных». По существу любое гарантирование обмена в конечном счете сводится к чисто силовому осуществлению защиты имущества либо к угрозе применить насилие. Государство осуществляет функции гаранта в этом контексте наиболее эффективно, причем его эффективность находится в прямой зависимости от его легитимности, т.е. признания «облагаемыми налогом подданными» наличия у государства права осуществлять насилие. Ведь если такое признание – соответствующее общественное мнение – имеется, то государство как организация, рационально использующая ограниченные ресурсы для реализации своих функций и целей, может не расходовать свои возможности на преодоление сопротивления со стороны населения выполнению этих функций и целей.

Можно ли все-таки полагаться на защиту государства как гаранта законных сделок (вспомним нередкую апелляцию к Президенту РФ как «гаранту Конституции»)? Здесь есть две стороны вопроса. Одна, так сказать, житейская, касающаяся степени доверия реальному государству в конкретный период его развития. Другая – теоретическая: как обосновать свое доверие или недоверие. Ответ на вопрос зависит от того, какую концепцию государства вы принимаете. В свою очередь, это определяет стратегию бизнеса в отношениях с властными структурами, выбор между пассивным сопротивлением, активным противодействием или сотрудничеством.

Напомним: наиболее известны две основные концепции государства – «*эксплуататорская*» и «*договорная (контрактная)*». В соответствии с первой из них государство является агентом группы или класса, и функция государства состоит в извлечении доходов из других групп подданных в пользу данной группы (класса). Такой является марксистская теория государства.

Контрактная же теория государства, где сущность государства трактуется как*общественный договор*, подчеркивает не момент насилия как средства обеспечения порядка (упорядоченности экономических и социальных обменов), а момент установления самого этого порядка как системы взаимных ожиданий подданных. Реализация этого порядка снижает неопределенность внешней среды, следовательно,

экономит ресурсы подданных на реализацию индивидуальных затрат по анализу будущего, уменьшения рисков хозяйственной деятельности.

Заметим, что «экономическое» определение государства по Д.Норту не зависит от того, какая из концепций государства принимается.

Упорядочение и защита обменов, без которых невозможно формирование и функционирование бизнеса, иначе говоря, выполнение функции гарантирования обмена (что включает и защиту прав собственности), может осуществляться как государством, так и частными лицами (и их группами, не имеющими признаков государства), а также с помощью норм и обычаев.

Распространение добровольного исполнения контрактов, формирование соответствующей нормы представляет собой *процесс создания некоторого общественного блага*. При этом разовое исполнение контракта – частное благо, потребляемое только его контрагентами. Общественным такое благо становится, лишь когда оно имеется в масштабах, превышающих некоторую «критическую массу», пороговое значение. Дело в том, что, начиная с некоторого уровня массовости добровольного исполнения заключенных контрактов, у субъектов, вступающих в обменные отношения, появляется однозначное мнение, что вред от санкций, которым они могут быть подвергнуты, явно превысит выгоду, которая может быть получена вследствие неисполнения контракта. При этом *неотвратимость* санкции не менее важна, чем ее размер: ведь субъект оценивает ожидаемые негативные санкции величиной, равной масштабу санкции, умноженному на вероятность ее наступления. Если эта вероятность мала, то ожидаемые негативные последствия (риск) будут больше, чем ожидаемая выгода, только при очень большой величине санкций.

Однако *общественные* блага могут производиться и *частным* образом. Выбор между государственным и частным способами производства любого общественного блага регулируется сопоставлением издержек, присущих этим способам: «выживает» тот из них, который реализуется с минимальными затратами. При этом следует иметь в виду так называемый «эффект безбилетника»: если субъект знает, что совершение какого-то коллективного действия принесет положительный эффект, являющийся *общественным благом*, то он не станет нести *личные издержки* по участию в этом действии, ибо будет пользоваться его результатами без дополнительных затрат. Иными словами, коллективное действие начинается и осуществляется теми, чьи индивидуальные выгоды от него много выше, чем их индивидуальные издержки. Однако в данном случае появление такого частного лица, которое бы за свой счет создало систему гарантий для чужих контрактов, маловероятно. Именно поэтому государственный способ гарантирования обменов изначально обладает сравнительными экономическими преимуществами перед другими.

Вместе с тем необходимо четко отдавать себе отчет в том, что государство – это тоже организация, пусть большая и обладающая особыми чертами. Поэтому ожидать от любого государства «автоматического» гарантирования исполнения контрактов в должном объеме и с высоким качеством не следует. Скорее всего, оно будет производиться на уровне, обеспечивающем приемлемое пополнение казны, но не более того. Ведь снижение общей эффективности экономики при преобладании негосударственного гарантирования выполнения условий сделок только длительным, «кружным» путем сказывается на доходах государственной казны.

В течение достаточно длительного времени государство в состоянии поддерживать определенный уровень доходов бюджета при снижающейся эффективности работы

экономики страны. Правда, при этом непропорционально растут издержки, необходимые для поддержания уровня этих доходов (расходы на рост числа сборщиков налогов, их силовую защиту и т.п.), однако доходы руководителей государства при этом не уменьшаются, т.к. структура расходов госбюджета (казны) может меняться в сторону вытеснения из нее таких, представляющихся при краткосрочном подходе затратными, статей, как образование, здравоохранение, наука, культура и т.п. В пределе этот процесс завершается тем, что все расходы идут на две цели: сбор доходов и расходование оставшейся части на личные нужды работников организации, именуемой государством.

С такой ситуации может начаться новый круг эволюции государства, в ходе которой формируется гораздо более богатая затратная структура, охватывающая разнообразный круг социальных расходов. Источник же подобной эволюции – осознание того факта, что многие общественные блага эффективнее производить государственным, нежели частным способом. Однако в этом государство может убедиться лишь на собственном опыте. Сколько времени может продлиться ожидание накопления этого опыта? Вывод: в современных условиях без частной системы гарантирования обменов развитый бизнес обойтись не может.

Оценивая соотношение между эффективностью и опасностью как бизнеса в целом, так и отдельной сделки, необходимо точно определить тип непосредственного обмена и установить, кто является его гарантом. Таким гарантом может быть государство (например, в лице правоохранительных органов) или конкретное физическое или юридическое лицо. При вступлении в бизнес (при заключении контракта) необходимо рассчитать сравнительные издержки на осуществление сделки и ее гарантирование, учесть вероятности наступления ущерба при том или ином способе гарантирования и выбрать наиболее экономичный вариант (при этом в числе сравниваемых вариантов должен присутствовать и вариант отказа от бизнеса или соответственно сделки; в значительном числе случаев, в частности для иностранных бизнесменов, эффективность организации бизнеса в России оказывается слишком низкой, и бизнесмен выбирает «нулевой» вариант). Для проведения таких расчетов необходимо, во-первых, точно знать правовые условия функционирования предприятий в России и, во-вторых, владеть методами расчета эффективности проектов. Эти методы рассматриваются в гл. 6, а конкретные особенности правовой среды России – в следующем п. 1.4.

ГЛАВА 1. ЭКОНОМИКА РОССИИ КАК СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА

1.4. Правовая среда бизнеса в России

Переход к рыночным отношениям потребовал создания новой правовой базы, соответствующей этим отношениям, и правового институционального механизма, обеспечивающего их развитие. Развитие нормативной правовой среды предпринимательской деятельности представляет собой часть проводимой в Российской Федерации правовой реформы. В данном разделе мы даем краткое описание правовой среды российской экономики по состоянию на середину 1998 г. с акцентом на вопросах, имеющих особую важность для бизнеса. Подробное описание всех нормативных актов и правоприменительной практики бизнеса – тема специальной литературы.

Основу правовой среды бизнеса в России составляют Конституция РФ, кодексы, федеральные законы, Указы Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, акты министерств и ведомств (постановления, распоряжения, инструктивные письма, инструкции, приказы,

разъяснения, указания и т. п.), акты субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления. Основные акты гражданского права представляют основу для развития специальной нормативной базы, способствующей в сочетании с формированием новых правовых институтов становлению и развитию рыночных отношений.

Действующая в настоящее время *Конституция Российской Федерации*, принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г., закрепляет фундаментальные основы социально-экономического устройства общества. В ней признается существование многообразия форм собственности (государственной, муниципальной, частной, иных форм), их равная защита со стороны государства. Нормальное существование разнообразных форм собственности предполагает свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержку конкуренции, свободу экономической деятельности. Конституция РФ закрепляет и гарантирует гражданские права и свободы, в том числе право на частную собственность, имущество, свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной, не запрещенной законом экономической деятельности. Российская Федерация в соответствии с Конституцией имеет единую денежную и кредитную системы, единый государственный бюджет и единую систему налогов.

Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) регулирует правовое положение участников гражданского оборота, отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, основания возникновения права собственности и других вещных прав, договорные и иные обязательства, имущественные и неимущественные отношения, основанные на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности их участников.

Часть первая Гражданского кодекса (введена в действие с 1 января 1995 г.) определяет основания возникновения гражданских прав и обязанностей, способы их осуществления и защиты. Здесь даются определения понятий физического и юридического лица, предпринимательской деятельности, индивидуального предпринимателя, предприятия, его организационно-правовой формы, правоспособности и дееспособности, общие положения об обязательстве и договоре.

Часть вторая Гражданского кодекса Российской Федерации (введена в действие с 1 марта 1996 г.) является логическим продолжением части первой ГК РФ, развивает конкретные правила об отдельных видах договоров и внедоговорных обязательствах, возникающих в связи с проведением конкурса, причинением вреда и неосновательным обогащением.

Впервые на уровне кодекса урегулированы договорные отношения, не существовавшие в прошлом, но получившие развитие в условиях рыночных отношений, например, продажа и аренда предприятий, финансовая аренда (лизинг), финансирование под уступку денежного требования (факторинг), коммерческая концессия (франчайзинг), доверительное управление имуществом, агентские отношения, постоянная и пожизненная рента.

Развитие экономических отношений в обществе потребовало выделения в самостоятельный предмет законодательного регулирования транспортной экспедиции, договорных отношений по выполнению научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, возмездного оказания услуг, договоров банковского счета и банковского вклада, кредитного договора, деятельности в чужом интересе без поручения. Определенных изменений и большей детализации в кодексе в соответствии с потребностями реального экономического оборота потребовали

традиционные правила и нормы о купле–продаже, аренде, подряде, перевозке, комиссии, поручении, займе, хранении.

Гражданский кодекс определяет основания возникновения и особенности организации предприятий, их основные организационно-правовые формы: хозяйственные товарищества (полное товарищество, товарищество на вере, а также простое и негласное товарищество), хозяйственные общества (общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество), производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия (см. также п. 2.2).

Порядок создания и деятельности предприятий отдельных организационно-правовых форм регулируется дополнительно особыми федеральными законами. Федеральный закон «*Об акционерных обществах*» от 26 декабря 1995 г. определяет порядок создания и правовое положение акционерных обществ, права и обязанности акционеров. Правовое положение производственных кооперативов определяется федеральным законом «*О производственных кооперативах*» от 6 мая 1996 г. Федеральный закон «*Об обществах с ограниченной ответственностью*» от 8 февраля 1998 г. регулирует порядок создания и правовое положение общества, права и обязанности его участников.

Основные положения договорного права (особенности заключения и исполнения договоров) в процессе осуществления предпринимательской деятельности регулируются ГК РФ. В случае возникновения хозяйственных споров и разногласий они подлежат рассмотрению и разрешению арбитражными судами. Арбитраж – процесс разрешения споров специальными судами, которым стороны по договоренности передают свои правовые споры и решениям которых обязуются добровольно подчиняться. Полномочия, порядок образования и деятельности арбитражных судов в Российской Федерации установлен Конституцией РФ, федеральным конституционным законом *«О судебной системе Российской Федерации»* от 31 декабря 1996 г., федеральным конституционным законом *«Об арбитражных судах в Российской Федерации»* от 28 апреля 1995 г.

Арбитражные суды являются судебными инстанциями по разрешению экономических споров, обеспечивающими защиту нарушенных или оспариваемых прав и законных интересов предприятий, учреждений, организаций и граждан. Они содействуют укреплению законности в предпринимательской и иной экономической деятельности. Порядок судопроизводства арбитражными судами определен *Арбитражным процессуальным кодексом Российской Федерации* (введен в действие с 1 июля 1995 г.).

Закон Российской Федерации *«О международном коммерческом арбитраже»* (от 7 июля 1993 г.) определяет статус и особенности деятельности Международного коммерческого арбитражного суда при Торгово-промышленной палате (ТПП) Российской Федерации и Морской арбитражной комиссии при ТПП РФ, которые осуществляют арбитражное разбирательство экономических споров при заключении и исполнении международных договоров.

Гражданский кодекс определяет особенности реорганизации и ликвидации предприятий, порядок добровольной ликвидации и ликвидации в случае объявления предприятия (юридического лица) банкротом. Более подробно механизм процедуры банкротства регулируется федеральным законом «*О несостоятельности (банкротстве)*» от 8 января 1998 г. (вступил в силу с 1 марта 1998 г., ранее действовавший закон РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» был принят 19 ноября 1992 г.).

Новый закон значительно шире по охвату объектов регулирования – кроме банкротства предприятий и организаций он регулирует банкротство граждан, крестьянских (фермерских) хозяйств, индивидуальных предпринимателей, которое прежним законодательством не регулировалось. В законе определены особенности банкротства отдельных категорий предприятий-должников: градообразующих организаций, сельскохозяйственных предприятий, страховых организаций, профессиональных участников рынка ценных бумаг и даже организаций, осуществляющих незаконную деятельность по привлечению денежных средств граждан.

В законе дано четкое определение понятия банкротства, его признаков, оснований для возбуждения дела о несостоятельности арбитражным судом, сроков рассмотрения дел о банкротстве. В законе впервые дано определение фиктивного банкротства. Предусмотренные в предыдущем законе ликвидационные и реорганизационные процедуры теперь дополнены процедурами наблюдения и назначения временного управляющего. Процедуры наблюдения и внешнего управления не применяются при рассмотрении дела о банкротстве должника-гражданина. Существенно расширены, уточнены и конкретизированы права и обязанности внешнего управляющего, более обстоятельно определены рекомендации по составлению плана внешнего управления.

Основные условия хозяйственной деятельности в Российской Федерации регулируются совокупностью общеэкономических законов.

Закон «*О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках*» от 22 марта 1991 г. (с последующими изменениями и дополнениями) определяет организационные и правовые основы предупреждения, ограничения и пресечения монополистической деятельности (злоупотребление доминирующим, т.е. исключительным, положением на рынке, соглашения или согласованные действия, ограничивающие конкуренцию и т. п.) и недобросовестной конкуренции (распространение ложных, неточных или искаженных сведений, способных причинить ущерб другому хозяйствующему субъекту, получение, использование или разглашение конфиденциальной информации, самовольное использование или копирование товарного знака, фирменного наименования или маркировки товара, введение в заблуждение потребителей относительно характера, способа изготовления, потребительских свойств и качеств товара, некорректная реклама и т. п.). Определяя задачи, функции и полномочия Государственного комитета по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур, закон в определенной степени обеспечивает условия для создания и эффективного функционирования рыночных механизмов.

Федеральный закон «*О рекламе*» от 18 июля 1995 г., Указ Президента РФ «*О защите потребителей от недобросовестной рекламы*» от 10 июня 1994 г., регулируют общие отношения в сфере рекламной деятельности, определяют особенности различных видов рекламы и специфику рекламы отдельных товаров. Например, не допускается ненадлежащая реклама, в том числе недостоверная, заведомо ложная реклама (содержащая информацию, не соответствующую действительности, вводящая потребителей в заблуждение), недобросовестная и неэтичная реклама (нарушающая общепринятые нормы гуманности и морали, порочащая или унижающая честь и достоинство людей, деловую репутацию конкурентов).

Особо регламентируется реклама финансовых, страховых, инвестиционных и иных институтов, связанных с привлечением денежных средств населения и юридических лиц, а также рекламная деятельность на рынке ценных бумаг. Например, запрещено приводить количественную информацию, не имеющую непосредственного отношения к

рекламируемым услугам или ценным бумагам, гарантировать размеры дивидендов по простым именным акциям, рекламировать ценные бумаги до регистрации проспектов эмиссии, представлять какие-либо гарантии, обещания или предположения о будущей доходности деятельности, в том числе путем объявления роста курсовой стоимости ценных бумаг, при сообщении в рекламе об условиях договора умалчивать хотя бы об одном из них.

Закон Российской Федерации *«О защите прав потребителей»* от 7 февраля 1992 г. в редакции Федерального закона от 9 января 1996 г. регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, продавцами при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни и здоровья потребителей, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

Федеральный закон *«О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации»* от 14 июня 1995 г. определяет общие положения в области государственной поддержки и развития малого бизнеса, устанавливает формы и методы государственного стимулирования и регулирования деятельности субъектов малого предпринимательства (создание льготных условий использования государственных финансовых, материально-технических и информационных ресурсов, научно-технических разработок и технологий; установление упрощенного порядка регистрации, лицензирования деятельности, сертификации продукции, предоставления государственной статистической и бухгалтерской отчетности; формирование инфраструктуры поддержки и развития малого предпринимательства, организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для малых предприятий; поддержка внешнеэкономической деятельности субъектов малого предпринимательства).

Социальные (трудовые) отношения регулируются *Кодексом законов о труде* Российской Федерации (КЗОТ), принятым еще в 1971 г. (с внесенными изменениями), законами РФ*«О занятости населения в Российской Федерации»* от 19 апреля 1991 г., «*О коллективных договорах и соглашениях»* от 11 марта 1992 г., а также *Основами законодательства Российской Федерации об охране труда,* федеральными законами «*О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»* от 24 ноября 1995 г., «*О государственных пособиях гражданам, имеющим детей»,* от 19 мая 1995 г., «*О ветеранах»* от 12 января 1995 г., «*О прожиточном минимуме»* от 24 октября 1997 г. и т. д.

Работа над новым *Трудовым кодексом* ведется уже несколько лет, правовой вакуум будет, очевидно, заполняться отдельными готовящимися и обсуждаемыми нормативными актами, регулирующими различные аспекты трудовых отношений, например, законами «*О работодателях и их объединениях», «Об индивидуальных трудовых контрактах»* и др.

Одним из способов улучшения пенсионного обеспечения граждан и защиты их сбережений от инфляции является развитие системы негосударственного (дополнительного) пенсионного обеспечения. Порядок создания и деятельности негосударственных пенсионных фондов в России регулируется федеральным законом «*О негосударственных пенсионных фондах*» от 7 мая 1998 г. Органом государственного регулирования и контроля за деятельностью негосударственных пенсионных фондов является Инспекция негосударственных пенсионных фондов.

Эффективное функционирование рыночных отношений предполагает наличие у предпринимателей, потенциальных инвесторов и акционеров достаточной информации о различных хозяйствующих субъектах, определенной «прозрачности» рынка. В определенной степени этому способствует создание института независимого аудита в Российской Федерации.

Аудит – независимая вневедомственная проверка финансовой (бухгалтерской) и иной хозяйственной отчетности предприятий, платежно-расчетной документации, финансовых обязательств и требований экономических субъектов. Основной целью аудиторских проверок является установление достоверности во всех существенных аспектах финансовой (бухгалтерской) отчетности хозяйствующих субъектов и соответствия совершаемых ими финансовых и хозяйственных операций действующим нормативным актам. Основными документами, регламентирующими аудиторскую деятельность в Российской Федерации (до принятия федерального закона «Об аудиторской деятельности в Российской Федерации») является Указ Президента РФ «Об аудиторской деятельности в Российской Федерации» от 22 декабря 1993 г. и утвержденные им Временные правила аудиторской деятельности. Порядок аттестации аудиторов и лицензирования аудиторской деятельности в Российской Федерации, перечень экономических субъектов, подлежащих аудиторской проверке, разрабатывается Правительством РФ. Необходимость ежегодной аудиторской проверки подтверждена в законе Российской Федерации «*О бухгалтерском учете*» от 21 ноября 1996 г.

Специальным законодательством регулируется в Российской Федерации порядок приобретения, использования и защиты прав промышленной собственности. Среди основных законов этого блока – *Патентный закон Российской Федерации* от 23 сентября 1992 г., закон Российской Федерации «*О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров*» от 23 сентября 1992 г., закон Российской Федерации *«Об авторском праве и смежных правах»* от 9 июля 1993 г., закон Российской Федерации «*О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных*».

Фискальные отношения, т.е. властные отношения по установлению, введению и взиманию налогов и сборов, а также отношения, возникающие в процессе осуществления налогового контроля и привлечения к ответственности за совершение налоговых правонарушений, регулируются в Российской Федерации *Налоговым кодексом* (часть первая принята Государственной Думой 16 июля 1998 г., должна быть введена в действие 1 января 1999 г.) и соответствующими федеральными законами о налогах и сборах.
Законодательство субъектов Российской Федерации о налогах и сборах состоит из законов и иных нормативных актов, принятых соответствующими законодательными (представительными) органами власти. Местные налоги и сборы устанавливаются нормативными правовыми актами, принятыми представительными органами местного самоуправления в пределах, установленных Налоговым кодексом.

Налоговый кодекс устанавливает систему налогов, взимаемых в федеральный бюджет, а также общие принципы налогообложения и сборов в Российской Федерации, в том числе виды налогов и сборов, основания возникновения, изменения и прекращения обязанностей по уплате налогов и сборов, порядок их исполнения, права и обязанности налогоплательщиков и налоговых органов, устанавливает формы и методы налогового контроля, ответственность за совершение налоговых правонарушений.

Федеральные законы о налогах и сборах (например, закон *«Об основах налоговой системы в Российской Федерации», «О налоге на добавленную стоимость», «О налоге на*

прибыль предприятий и организаций», «Об акцизах», «О едином налоге на вмененный доход для определенных видов деятельности», «О налоге на игорный бизнес» и др.) определяют основных плательщиков налогов, конкретные объекты налогообложения. Порядок исчисления и уплаты отдельных налогов и сборов дополнительно разъясняется в постановлениях Правительства Российской Федерации, Государственной налоговой службы, Государственного таможенного комитета и др. Ежегодно принимается подписываемый Президентом Российской Федерации закон *«О тарифах страховых взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Государственный фонд занятости населения и в фонды обязательного медицинского страхования»* на соответствующий год.

Налоговый кодекс, а также Положение о Государственной налоговой службе Российской Федерации определяют полномочия и основные функции Госналогслужбы. Госналогслужба РФ представляет собой единую независимую централизованную систему органов налогообложения и состоит из центрального органа и государственных налоговых инспекций, которые являются юридическими лицами. В соответствии с вступившим в силу с 15 июля 1993 г. законом Российской Федерации *«О федеральных органах налоговой полиции»* помимо Госналогслужбы в России на правах госкомитета действует Федеральная служба налоговой полиции РФ, осуществляющая выявление, предупреждение и пресечение налоговых преступлений и правонарушений, обеспечивающая безопасность деятельности государственных налоговых инспекций, защиту их сотрудников от противоправных посягательств при исполнении служебных обязанностей, предупреждение, выявление и пресечение коррупции в налоговых органах.

Особенности хозяйствования в отдельных сферах экономики регулируются по- разному, например, отсутствуют особые дополнительные меры регулирования торгового предпринимательства, в то время как деятельность банков и кредитных организаций или профессиональных участников рынка ценных бумаг значительным образом регламентирована.

Правовое регулирование деятельности на рынках ссудного капитала в России осуществляется федеральным законом «*О банках и банковской деятельности*» от 3 февраля 1996 г. (с последующими изменениями и дополнениями), федеральным законом «*О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)*» от 26 апреля 1995 г. (с последующими изменениями и дополнениями), другими законами, нормативными актами Банка России.

Закон *«О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»* определяет особенности организации ЦБ РФ, его функции, права и полномочия в разработке и проведении денежно-кредитной политики, осуществлении банковского регулирования и надзора за деятельностью кредитных организаций, выполнении банковских функций.

Закон *«О банках и банковской деятельности»* определяет порядок учреждения, регистрации и лицензирования кредитных организаций в Российской Федерации. Различные аспекты деятельности коммерческих банков и небанковских кредитных организаций кроме того регулируются инструкциями, положениями и письмами ЦБ РФ. Например, требования к уставному капиталу (минимальный размер, структура, доля собственных средств), ряд обязательных нормативов (норматив достаточности капитала, ликвидности организации), максимальные размеры кредитных рисков, кредитов, гарантий и поручительств, привлеченных денежных вкладов населения установлены в Инструкции «О порядке регулирования деятельности кредитных организаций», утвержденной приказом ЦБ РФ от 30 января 1996 г. и Инструкции «О порядке регистрации кредитных

организаций и лицензировании банковской деятельности» от 27 сентября 1996 г. Особенности проведения различных банковских операций также регулируются отдельно, например, депозитарные операции – Правилами ведения учета депозитарных операций кредитными организациями в Российской Федерации, утвержденными приказом Банка России от 25 июля 1996 г., операции доверительного управления – Инструкцией о порядке осуществления операций доверительного управления. Инструкция «О применении к кредитным организациям мер воздействия за нарушения пруденциальных норм деятельности», утвержденная 31 марта 1997 г., значительно формализовала полномочия Банка России по надзору за деятельностью кредитных организаций.

Законодательную базу регулирования рынка ценных бумаг составляют федеральный закон «*Об акционерных обществах*», федеральный закон «*О рынке ценных бумаг*» от 22 апреля 1996 г., соответствующие положения Гражданского кодекса РФ, другие нормативные акты. Органом государственного регулирования рынка ценных бумаг является Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) России. Полномочия, порядок организации и деятельности ФКЦБ России определены законом *«О рынке ценных бумаг»*,*«Положением о Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг»*, утвержденным Указом Президента РФ от 1 июля 1996 г.

Порядок эмиссии ценных бумаг регламентируется в настоящее время упомянутыми выше законами, а также Стандартами эмиссии акций при учреждении акционерных обществ, дополнительных акций, облигаций и их проспектов эмиссии, утвержденными постановлением ФКЦБ России от 4 марта 1997 г., а также Инструкцией ЦБ РФ «О правилах выпуска и регистрации ценных бумаг кредитными организациями на территории Российской Федерации».

Значительно регламентируется деятельность основных профессиональных участников рынка ценных бумаг: организаторов биржевой и внебиржевой торговли, брокеров и дилеров, депозитариев, регистраторов (Положение о порядке лицензирования различных видов профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг Российской Федерации, утвержденное постановлением ФКЦБ России).

Отношения в области страхования между страховыми организациями и гражданами, предприятиями и учреждениями, между страховыми компаниями регулируют соответствующие статьи Гражданского кодекса РФ и федеральный закон «*Об организации страхового дела в Российской Федерации*». В законе также определены основные принципы государственного регулирования страховой деятельности в Российской Федерации.

Регулирование внешнеторговой деятельности осуществляется в Российской Федерации в соответствии с федеральным законом «*О государственном регулировании внешнеторговой деятельности Российской Федерации*» от 13 октября 1995 г.,*Таможенным кодексом* и законом Российской Федерации «*О таможенном тарифе*».

Таможенный кодекс РФ (вступил в силу 21 июля 1993 г.) определяет юридический статус таможенных органов, виды таможенных режимов и платежей, порядок начисления, уплаты и взимания этих платежей, процедуры оформления товаров и транспортных средств, основания для ограничения ввоза и вывоза товаров. Закон РФ *«О таможенном тарифе»* от 21 мая 1993 г. (действует с 1 июля 1993 г.) устанавливает порядок определения ставок таможенных пошлин, виды этих ставок, меры оперативного регулирования внешней торговли с помощью сезонных и особых пошлин, порядок

определения таможенной стоимости товара и страны его происхождения, а также предоставления тарифных льгот (преференций).

Международные расчетные и валютно-кредитные отношения, а также порядок владения и использования иностранных валют отечественными предприятиями, организациями и гражданами регулируются рядом законодательных актов и инструктивных материалов некоторых ведомств. Важнейшими из них являются закон Российской Федерации «*О валютном регулировании и валютном контроле*», постановление Совета Министров РФ «*Об усилении валютного и экспортного контроля и о развитии валютного рынка*» от 6 марта 1993 г., инструкция Центрального банка РФ (Банка России) «О порядке обязательной продажи предприятиями, объединениями, организациями части валютной выручки через уполномоченные банки и проведения операций на внутреннем валютном рынке Российской Федерации» от 29 июня 1992 г, две совместные инструкции Банка России и Государственного таможенного комитета РФ: «О порядке осуществления валютного контроля за поступлением в Российскую Федерацию валютной выручки от экспорта товаров» от 12 октября 1993 г. и «О порядке осуществления валютного контроля за обоснованностью платежей в иностранной валюте за импортируемые товары» от 26 июля 1995 г. (с последующими дополнениями и изменениями).

Добавим, что Российская Федерация присоединилась к ряду международных соглашений и конвенций, регулирующих различные стороны хозяйственной деятельности (например, Венской конвенции о международных договорах купли–продажи 1980 г., Оттавской конвенции УНИДРУА о международном финансовом лизинге и др.).

Даже беглый обзор некоторых нормативных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность в Российской Федерации, позволяет сделать определенные выводы.

Современное состояние правовой базы предпринимательской деятельности в Российской Федерации можно охарактеризовать как находящееся на этапе формирования и требующее дальнейшего совершенствования и развития для продвижения и завершения экономических реформ.

В целом можно говорить о наличии правовой базы основных сфер предпринимательской деятельности, однако степень разработанности отдельных правовых аспектов различается и не всегда является одинаково высокой или даже достаточной. Так, нормативная база деятельности паевых инвестиционных фондов является, по общему признанию, одной из наиболее разработанных (достаточно сказать, что общее число нормативных актов, разработанных и принятых в течение полутора–двух лет составляет более 20), в то время как деятельность акционерных инвестиционных фондов регулируется значительно слабее. Детально проработана правовая база эмиссии и обращения корпоративных ценных бумаг и государственных облигаций (правда, в основном для юридических лиц) при крайне недостаточной разработке нормативной базы оборота муниципальных долговых бумаг и практическом отсутствии основ правового регулирования оборота производных ценных бумаг. В ряде случаев отрицательно сказывается отсутствие ряда нормативных актов, например, Земельного кодекса. Многие законы требуют принятия огромного количества подзаконных актов, раскрывающих их отдельные положения.

Положения некоторых законов противоречат друг другу или отдельным нормам Гражданского кодекса Российской Федерации, введение отдельных законов или их статей задерживается до внесения соответствующих изменений в Гражданский кодекс. Необходимо принятие новых нормативных актов, замена ранее принятых законов на

более совершенные, отвечающие современным потребностям развития рыночных отношений.

На современном этапе развития правовой базы требуется новый системный подход к разработке и обновлению законодательства, проведение работы по упорядочению состава и систематизации федеративного законодательства. Назрела необходимость уделить особое внимание вопросам обеспечения исполнения требований законодательства, согласования и увязки норм, регламентирующих предпринимательскую деятельность с положениями, урегулированными другими отраслями права – административным, гражданско-процессуальным, уголовным и уголовно-процессуальным.

Необходимо повышение общей низкой правовой культуры населения и предпринимателей, не знающих или не считающих нужным уважать закон, предпочитающих уйти в теневую экономику, нежели осуществлять правомерное хозяйствование.

Создание достаточно полной и непротиворечивой нормативной базы само по себе еще не означает наличия нормальных условий и институтов, адекватных цивилизованной предпринимательской деятельности. Кроме самих законов и механизмов их претворения в жизнь, необходима надлежащая информационная среда, обеспечивающая беспрепятственный доступ к любому закону и нормативному акту, а также определенный уровень правовой культуры. Характеристики существующей в России в настоящее время информационной среды рассматриваются в п. 1.5. Вопросы этики бизнеса, по существу определяющей отношение бизнесмена, руководителя предприятия, муниципального и государственного служащего к соблюдению как писаных, так и негласных законов бизнеса, изложены в п. 1.6.

ГЛАВА 1. ЭКОНОМИКА РОССИИ КАК СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА

1.5. Информационная среда бизнеса

Ведение бизнеса с точки зрения предпринимателя (и вообще руководителя) неразрывно связано с постоянным принятием решений и осуществлением контроля за их реализацией. Оба этих вида деятельности предполагают получение и переработку определенной информации – как о процессах, идущих внутри фирмы, так и о событиях, происходящих во внешнем по отношению к ней мире. Кроме того, необходима исходная, базовая информация об институциональной структуре общества, действующих законах, нормативных актах и традициях. Для руководителя можно, следовательно, говорить о существовании определенной информационной среды – внешней и внутренней, – в которой содержится информация, потенциально полезная (необходимая) для осуществления им актов принятия решений и контроля их исполнения.

Информационная среда бизнеса является важнейшей частью его инфраструктуры, требует для своего формирования и поддержания определенных усилий и ресурсов и относится к числу основных факторов, определяющих качество и успех бизнеса. Сравнивая устойчиво функционирующие предприятия с предприятиями, находящимися накануне финансового краха, можно увидеть, что наличие мощной информационной базы и благоприятной для распространения информации внутрифирменной среды отличает успешные предприятия от неуспешных.

Информация на рынке обычно сама является товаром. При этом, в свою очередь, важная часть информации возникает в ходе создания и перемещения других товаров. Однако в отличие от материальных товаров или услуг, изменяющих состояние материальных предметов, информация обладает свойством сохранения: передача сообщения от одного агента к другому не вызывает отчуждения этой информации у передающего агента. Вместе с тем при более глубоком анализе выясняется, что распространение информации каждый раз изменяет ее значимость или, можно сказать, эксклюзивность. Поэтому сам по себе процесс распространения информации носит достаточно сложный характер и в литературе по бизнесу раскрывается пока недостаточно.

В этих условиях основная цель данного раздела – познакомить читателя с описанием*видов* сообщений, составляющих информационную среду бизнеса.

Охарактеризуем вначале разнообразие сообщений, составляющих **внешнюю информационную среду** бизнеса, выделяя те их свойства и особенности, которые важны для обеспечения высокого качества решений, принимаемых предпринимателем. Прежде всего, все множество таких сообщений нужно разделить на сообщения направленные и ненаправленные.

Направленные сообщения формируются и передаются их источниками (авторами) непосредственно в адрес данного предпринимателя. Примерами таких сообщений могут служить телефонные звонки, сообщения, поступающие в личных беседах, письма, поступающие в адрес предприятия и т.п. Формирование и передача направленных сообщений служат достижению каких-то целей их отправителей. Очевидно, что общей характеристикой этих целей может служить стремление к получению той или иной выгоды отправителем сообщения за счет (или с помощью) адресата. Отсюда следует, что важнейшими характеристиками направленных сообщений выступают их *истинность* или*ложность***,** с одной стороны, и *степень доверия* предпринимателя-адресата к источнику сообщения, с другой.

Важность именно этих характеристик направленных сообщений обусловлена тем, что от них зависят издержки предпринимателя при использовании получаемых сообщений.Если предположить, что все направленные сообщения являются *истинными*, то*издержки на их получение являются минимальными* и сводятся к затратам на поддержание в рабочем состоянии средств связи. Если же поступающие сообщения квалифицируются как *потенциально ложные*, т.е. воспринимаются как вероятная дезинформация, в состав соответствующих издержек должны включаться и *затраты на проверку истинности сообщения*, что, как правило, резко увеличивает общий объем затрат. При этом, очевидно, действует простая закономерность: *чем выше уровень доверия к источнику сообщения, тем ниже издержки на проверку истинности последнего*. Поэтому сегментация внешней информационной среды по уровню доверия к источникам поступающих направленных сообщений выступает важным способом ее организации со стороны предпринимателя, одним из средств повышения качества принимаемых решений и снижения издержек управления.

Ненаправленные сообщения характеризуются тем свойством, что формируются автором в расчете на восприятие не какого-то одного конкретного получателя, а целой их группы, потенциально – всех, кого может достичь такое сообщение. Примерами ненаправленных сообщений служат газетные публикации, реклама в средствах массовой информации, издание сводов законов и инструкций и др. Если цели формирования и передачи направленных сообщений связаны с получением выгоды их автора непосредственно от адресата или с его участием, то для ненаправленных сообщений такой мотив в явном виде

отсутствует. Как правило, свою экономическую выгоду автор сообщения получает не прямо от потребителя информации, а от организации, распространяющей ненаправленные сообщения – редакции газеты, книжного издательства и т.п. В этой связи, однако, неверно было бы утверждать, что степень истинности ненаправленных сообщений априори выше, чем направленных: общеизвестны примеры ложных сенсаций, когда автор просто придумывает некоторое сообщение, чтобы подороже его продать в соответствующее СМИ. Тем не менее, в массовом восприятии уровень доверия к сообщениям в средствах массовой информации в силу именно их ненаправленности, т.е. отсутствия прямой заинтересованности автора сообщения в получении дохода от вполне определенного адресата, достаточно высок.

На этом факте базируется такое широко распространенное явление, как *мимикрия направленного сообщения под ненаправленное*. «Банковские информационные войны» образца зимы–весны 1998 г. – типичный пример такой мимикрии.

Значимая особенность ненаправленных сообщений заключается в том, что для их получения предприниматель должен совершить некоторые действия поискового характера (или оплатить такие действия другому лицу или организации). Другими словами, получение ненаправленных сообщений требует, как правило, относительно больших издержек по сравнению с сообщениями направленными (если последние не являются информационным продуктом, специально заказанным и оплаченным получателем).

В этой связи полезно разделить сообщения на *инициативные* и *заказные*. Инициативные сообщения адресат получает *пассивно*, по воле и желанию их отправителя. Появление заказных направленных сообщений, напротив, *инициируется их адресатом*, их содержание призвано восполнить недостающие сведения о тех или иных процессах и явлениях, которые представляются предпринимателю важными для принятия решений и ведения своего бизнеса.

Следующей важной характеристикой сообщений, составляющих внешнюю информационную среду бизнеса, является ожидаемый источником сообщения *характер воздействия на получателя*. По этому признаку сообщения можно подразделить на**побуждающие к действию** и **информирующие**.

Сообщения, побуждающие к действию, в свою очередь, могут подразделяться на*стимулирующие* и *предписывающие*. Стимулирующие сообщения содержат сведения, открывающие для адресата новые возможности в его бизнесе, или, более точно, сведения, говорящие о том, как и где можно получить такие возможности. Типичные примеры стимулирующего сообщения – рекламный текст или предложение заключить какую-либо сделку (оферта). При этом решение о том, реализовать ли предлагаемые возможности или не реализовать, остается за адресатом и определяется его оценками выгод и издержек, связанных с откликом на предложение, покупкой рекламируемого товара и т.п. Решение о реализации возможности, очевидно, принимается, если его выгодность больше выгодности отвержения предложения.

Предписывающие сообщения, по идее, ограничивают свободу выбора предпринимателя, оставляя ему либо единственный способ действий, либо узкий набор вариантов. Примером могут служить различные инструкции – по ведению бухгалтерского учета, уплате налогов и т.п. Однако и в этих случаях на практике перед предпринимателем имеется возможность выбора – следовать подобному предписанию либо пренебречь им. При таком выборе, как и в первом случае, происходит сравнение выгод и издержек по

соответствующим вариантам, и определяющим фактором выступает размер санкций за нарушение предписания с учетом вероятности их наступления.

Информирующие сообщения непосредственно не предполагают выработку у их получателя какой-либо определенной реакции в форме действия (или отказа от него), хотя, в конечном счете, и сказываются на принятии решений. Примером могут служить сообщения об изменениях цен, действиях конкурентов и т.п. Таким образом, разграничение побуждающих и информирующих сообщений связано не столько с их содержанием или формой выражения, сколько с намерениями автора (источника) сообщения. Это обстоятельство важно в связи с квалификацией побуждающих и информирующих сообщений по признакам их истинности или ложности, с одной стороны, и уровня доверия к источнику сообщения, с другой.

Существенной чертой информирующих сообщений выступает их характеристика как*фактических* либо *аналитических*. Первые содержат преимущественно «первичные» необработанные данные, правдиво (или же искаженно) сообщают о параметрах тех или иных процессов или явлений. Извлечение из этих данных полезной для предпринимателя информации требует от него затрат усилий и времени, однако позволяет извлечь именно ту информацию, которая представляется ему существенной (если, конечно, такая информация действительно содержится в полученных данных). Аналитические сообщения вместо (или вместе с) первичных необработанных данных включают в себя в сущности те выводы из этих данных, которые сделал автор сообщения, проведя их анализ, обобщение и сопоставление с другими данными. Очевидно, аналитические сообщения потенциально гораздо более ценны, чем фактические, при условии, что аналитик поработал с исходными данными именно в том направлении и решал именно те задачи, которые соответствуют устремлениям получателя сообщения, не преследуя при этом целей сознательной дезинформации адресата.

По своему *содержанию* сообщения, составляющие внешнюю информационную среду бизнеса, распадаются на классы, охватывающие:
- информацию о рынках;
- информацию о правилах хозяйственного поведения;
- информацию общеэкономического и общеполитического характера.

Сообщения о рынках, на которых оперирует или собирается оперировать предприниматель, могут характеризовать все значимые элементы рынка: продаваемые на рынке товары, их потребительские свойства (включая товары производственного назначения), цены, особенности производителей, включая данные об их издержках, намерениях и т.п., уровень и характер конкуренции (как производителей, так и потребителей). Все эти данные могут иметь как актуальный характер, отражая текущую ситуацию, так и относиться к прошлым и будущим моментам и периодам времени. Кроме того, они могут быть фактическими или аналитическими.

Сообщения о правилах хозяйственного поведения распадаются на две большие группы:

1) официальные документы – законы, кодексы, указы, постановления, инструкции и т.п., принятые органами государственной власти и управления, а также приказы и распоряжения собственника предприятия (если он не является непосредственным руководителем последнего), соответствующие упомянутым официальным нормативным документам;

2) сообщения о неформальных правилах хозяйственных действий, зачастую выходящих за рамки, очерчиваемые нормативно-правовыми актами. Такого рода сообщения чаще всего имеют устный, направленный и конфиденциальный характер, давая их получателю знания, позволяющие повысить эффективность бизнеса посредством нарушения или «обхода» действующих нормативных официальных правил.

Сообщения общеэкономического и общеполитического характера представляют собой, как правило, ненаправленные сообщения средств массовой информации, а также разнообразные направленные (адресные) устные неофициальные сообщения – слухи, сплетни, частные беседы и т.п. Их роль в информационном обеспечении бизнеса весьма велика, поскольку такого рода сведения могут использоваться (и используются) как при принятии текущих, оперативных решений, так и при выработке стратегий бизнеса. Например, систематически циркулирующие сообщения, подтверждающие политическую неопределенность ситуации в стране, выступают одним из важнейших факторов, обусловливающих стратегическую ориентацию многих предпринимателей на вывоз капитала в политически стабильные страны.

Приведенные общие классификационные признаки сообщений, составляющих внешнюю информационную среду бизнеса, являются относительно независимыми друг от друга, вследствие чего на их основе возможно построение различных комплексных классификаций, или типологий сообщений. Разумеется, возможно и углубление ряда из этих классификаций. Например, пересечение группы *аналитических* сообщений с группой *сообщений о рынке* позволяет получить классификацию информационно-инфраструктурных видов деятельности. К ним относятся:

· информационно-аналитическая деятельность, заключающаяся в сборе и обработке финансово-экономической информации и производстве таких информационных продуктов как индикаторы состояния рынков, обзоры динамики цен, аналитические отраслевые обзоры и т.п.;

· маркетинговая деятельность, заключающаяся в проведении исследований состояния конкретных рынков для определенного заказчика с целью выработки рекомендаций по увеличению объема продаж или для достижения иных его целей;

· рекламная деятельность и оказание услуг в области связей с общественностью (public relations, сокращенно – PR, Пи-Ар), заключающаяся в ознакомлении потенциальных потребителей с достоинствами определенной продукции или фирмы, в выработке у потребителей устойчивого положительного образа (имиджа) продукции или фирмы;

· аудиторская деятельность, заключающаяся в осуществлении независимой (вневедомственной) проверки финансово-бухгалтерской и иной хозяйственной деятельности фирмы с целью подтверждения ее достоверности; эта деятельность может осуществляться как по заказу самой фирмы, так и по решению ее внешнего собственника;

· консалтинговая деятельность, заключающаяся в выработке рекомендаций для заказчика в самых различных сферах его деятельности – от помощи в вопросах выбора офисного оборудования до формирования направлений стратегии фирмы;

· рейтинговая деятельность, заключающаяся в формировании сравнительных индикаторов надежности и качества финансовых инструментов, кредитно-финансовых организаций и т.п., позволяющая хозяйственным субъектам лучше ориентироваться в данном секторе экономики; сам факт присвоения определенного рейтинга,

осуществленного известным и пользующимся доверием рейтинговым агентством служит зачастую показателем качества банка или ценной бумаги.

Наконец, последней важной группой классификаций сообщений внешней информационной среды выступает *характеристика их источников*. Во-первых, здесь можно выделить **официальные** и **неофициальные** сообщения. Источниками***официальных сообщений*** выступают как органы государственной власти и управления, так и негосударственные организации. *Официальность* сообщения означает, что его автор готов в любых ситуациях подтвердить истинность (правильность) сообщенных сведений. Иными словами, официальность сообщения в принципе означает его достоверность. К сожалению, как показывает практика, официальные сообщения нередко оказываются, мягко говоря, неточными. ***Неофициальные сообщения*** же в принципе не предполагают возможности подтверждения их авторами правильности сказанного в случае возникновения, например, ущерба у того, кто воспользовался информацией, содержащейся в таком сообщении, и на ее основе принял соответствующее решение. Вместе с тем, неофициальные сообщения бывают и более точными и правдивыми, чем официальные.

Во-вторых, сообщения могут быть разделены на сообщения, исходящие от***государственных структур, негосударственных юридических лиц*** и ***частных лиц***. Эта классификация имеет значение для оценки как возможной достоверности сообщений, так и ответственности авторов сообщения за его содержание.

В-третьих, полезной может быть классификация сообщений на ***первичные***, исходящие непосредственно от тех организаций, сведения о которых в них содержатся, и***производные***, представляющие собой, в сущности, авторские интерпретации фактов и данных. Данная классификация также важна для оценки точности и достоверности содержания сообщения.

Наконец, в-четвертых, следует разграничивать сообщения ***профессиональные***, исходящие от организаций и лиц, специализирующихся на производстве соответствующих знаний, и***непрофессиональные***, содержащие суждения и оценки неспециалистов. Такое разделение имеет существенное значение для оценки достоверности содержания сообщения.

Внутренняя информационная среда бизнеса включает в себя сообщения или иную информацию, вырабатываемую сотрудниками фирмы, ее руководителями и наемными работниками. К потоку этих сообщений применимы (с соответствующим уточнением содержания) многие из приведенных выше классификаций (направленные – ненаправленные, инициативные – заказные, побуждающие к действию – информирующие, а также классификация по содержанию сообщений), поэтому нет смысла их здесь повторять.

Характеризуя внутреннюю информационную среду бизнеса, важно подчеркнуть другое: *в определенных пределах «внутренние» сообщения могут быть взаимозаменяемыми с «внешними», и наоборот*. Прежде всего отметим, что инициативные сообщения, поступающие к руководителю «самотеком», могут замещаться заказными сообщениями, выполненными (подготовленными) работниками возглавляемой им организации. Такая замена, требуя, разумеется, дополнительных издержек, одновременно в состоянии существенно повысить надежность получаемой информации. Следовательно, если речь идет о необходимости получения сведений, от содержания которых зависят важные для организации решения – в первую очередь стратегические, – *выбор* между более дорогим

информационным «самообслуживанием» и приобретением сторонней информации (или ожиданием ее спонтанного появления в потоке ненаправленных сообщений) становится вполне осмысленным.

В деятельности любой фирмы решение подобных вопросов организации своей информационной среды может либо происходить от случая к случаю, по мере возникновения необходимости, либо быть следствием определенной стратегии, принятой в ней. Нужно отметить, что понятие «стратегия информационного обеспечения фирмы» не является широко распространенным. Чаще всего подобные вопросы обсуждаются, когда речь заходит о стратегиях управления (см. п. 4.8), либо не упоминаются вовсе. Выработка определенной стратегии в вопросах организации информационного обеспечения важна, прежде всего, для тех фирм, которые действуют в высококонкурентной и динамичной среде, изменения которой сильно влияют на функционирование бизнеса. Приведенные выше варианты классификации сообщений позволяют осуществить начальный этап формирования такой стратегии – определить тип той конкретной среды, в которой действует предприятие. Более подробный анализ роли информации в бизнесе можно найти в (Тамбовцев, 1996).

ГЛАВА 1. ЭКОНОМИКА РОССИИ КАК СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА

1.6. Этика бизнеса в России и в мире

Слово «этика» (греческое ethika, от ethos – обычай, нрав, характер) обычно употребляется в двух смыслах. С одной стороны, этика – это область знания, научная дисциплина, изучающая мораль, нравственность, их возникновение, динамику, факторы и изменения. С другой стороны, под этикой понимается сама совокупность нравственных правил в той или иной сфере поведения человека или организации. Как обозначение особой области знания этот термин впервые употребил Аристотель. Понятием «этос» обозначают согласованные правила и образцы житейского поведения, уклад, стиль жизни какого-либо сообщества людей (сословия, профессиональной группы, социального слоя, поколения и т.п.), а также ориентацию какой-либо культуры, принятую в ней иерархию ценностей.

Непосредственная связь этики с жизненной практикой хорошо прослеживается в сфере так называемой профессиональной этики, которая представляет собой систему моральных требований к профессиональной деятельности человека. Одним из видов профессиональной этики является этика деловых отношений. Она возникла сравнительно поздно на основе общей трудовой морали. В свою очередь, основное место в этике деловых отношений занимает этика бизнеса (предпринимательства). Она включает в себя этику менеджмента (управленческую этику) , этику делового общения, этику поведения и др.

Существует две основные точки зрения на соотношение общечеловеческих этических принципов и этики бизнеса: 1) правила обычной морали к бизнесу не относятся или относятся в меньшей степени. Эта точка зрения соответствует концепции так называемого *этического релятивизма*, согласно которой для каждой референтной группы (т.е. группы людей, на мнение которых о своем поведении ориентируется данный субъект) характерны свои особые этические нормы; 2) этика бизнеса основана на всеобщих *универсальных* этических нормах (быть честным, не причинять вреда, держать слово и т.п.), которые конкретизируются с учетом специфической социальной роли бизнеса в обществе. Теоретически более правильной считается вторая точка зрения.

Система норм и правил, принятая в настоящее время в мировом бизнесе, не возникла в готовом виде. Она складывалась на протяжении длительного исторического периода, по мере развития цивилизации, на основе непреднамеренного следования людей определенным традициям и обычаям. Первичные основы профессиональной этики были заложены в период расцвета античных цивилизаций. Оттуда берут свое начало, например, профессиональная клятва Гиппократа, правила и нормы торговли, в том числе – (что особенно важно для ситуации в отечественном бизнесе) представление о важности соблюдения договоров. Однако в духовном мире человека античной и средневековой культур, основанных на насильственном принуждении человека к производительному труду, не было места представлениям о связи между трудом и собственностью, богатством. Более того, они мыслились как отдельные, даже противоположные элементы человеческой жизни.

Большинство постулатов и норм, лежащих в основе современной этической культуры хозяйствования, современного морального отношения к труду и коммерческой деятельности, уходит своими корнями в протестантскую этику. В период Реформации западноевропейские страны пережили важный духовный переворот, сущность которого состояла в новом осмыслении труда и богатства. Согласно представлениям идеологов Реформации Лютера и Кальвина, труд является не наказанием, а божественным призванием, предназначением человека. Цель труда – не искупление греха и не спасение от греха праздности, а приобретение и умножение богатства, накопление собственности, стремление к прибыли. Переосмысление роли труда наряду с установкой на максимальную прибыль, финансовый успех привели и к новой оценке роли собственности и богатства в жизни человека. В протестантской этике собственность важна как основа и фундамент свободы личности.

Такое понимание связи свободы, независимости, самостоятельности личности с богатством привело к формулированию одного из фундаментальных принципов современного буржуазного общества: *принципа неприкосновенности частной собственности*. Частная собственность оказалась мощным стимулятором деловой и трудовой активности человека, динамичного развития общественного производства. Ценными качествами стали признаваться индивидуальная инициатива, способность к разумному риску, готовность самостоятельно принимать решения и отвечать за свои действия. На первое место среди принципов ведения бизнеса вышли строгое соблюдение всех договоренностей с партнером, высокое качество работы.

Низкое качество и несоблюдение договоренностей в конечном счете способствуют вытеснению бизнесмена (фирмы) с рынка. Конкуренция обеспечивает выживание прежде всего тем, кто умеет трудиться в соответствии с высшими, лучшими достижениями профессиональной трудовой культуры, от чего выигрывает и все общество в целом. Однако частная собственность обеспечивает этот эффект не автоматически, а лишь в условиях правового государства, в котором закон жестко соблюдается и при этом не может быть произволом властвующей группы. Только при законодательной поддержке этические нормы начинают играть роль единых для всех ограничителей.

На первых этапах развития капитализма доминирующая установка на деловой успех и стремление к прибыли вызвали жестокую эксплуатацию наемного труда. Соответственно получили развитие теории, нацеленные на примирение моральных принципов со стремлением к максимальной выгоде. Вершиной в разработке таких воззрений стала теория М.Фридмана, согласно которой закон автоматически считается институционализированным выражением моральных норм, следовательно, в бизнесе морально оправданы любые действия, если они не противоречат закону (соображения

честности, нравственности и справедливости не должны влиять на принятие решения). Эта позиция получила название «этики laissez-faire».

В 1924 г. Комитет по этике бизнеса при Торговой палате США впервые в истории разработал национальный этический кодекс «Принципы ведения бизнеса». В нем отмечено, что в основе бизнеса лежит доверие, проистекающее из справедливых взаимоотношений, эффективного оказания услуг и взаимной выгоды. Здесь, однако, еще доминируют воззрения «примитивной этики» прошлого века, согласно которым моральное оправдание получает любой бизнес, в котором партнеры по сделке признают их обмен эквивалентным.

Следующим переломным моментом стал кризис 1929–1931 гг. «Новый курс» Ф.Рузвельта послужил отправной точкой в поисках новых принципов организации хозяйственной деятельности. К 50-м годам в США сформировался ряд социально-философских доктрин, которым можно дать общее название «теории человеческих отношений». В практике корпораций стали реализовываться лозунги «социального партнерства», «участия в доходах» и т.п. Концепция «человеческих отношений» получила свою конкретизацию в комплексе конкретных профессиональных кодексов морали (этика управления, этика бизнеса, этика делового общения и др.)

Наконец, последний существенный переворот в этике бизнеса был вызван современной НТР и созданной ею экологической угрозой. Современная цивилизация находится на таком этапе, когда необходимо развивать и усиливать эффективность хозяйственной деятельности, отказавшись в то же время от установки на извлечение максимальной финансовой выгоды. Существенно изменились моральные требования, предъявляемые обществом к бизнесу. Основная черта этих изменений – рост социальной ответственности бизнеса. К нему сейчас предъявляются такие требования, как обеспечение занятости, охрана здоровья, устранение дискриминации, охрана окружающей среды, и т.п.

В сфере отношений фирмы и общества на смену традиционной модели приходит корпорация нового типа. Она провозглашает себя морально ответственной как перед людьми, которые в ней работают, так и перед всеми, кто оказывается под воздействием ее деятельности. Важными признаются следующие принципы, носящие по существу этический характер:

· объему власти, которой обладает бизнес, должен соответствовать объем социальной ответственности;
· бизнес должен действовать как открытая система, которая получает от общества необходимую информацию и предоставляет обществу объективные сведения о своих операциях;
· в пределах своей компетенции бизнес должен помогать обществу решать социальные проблемы;
· учет социальных затрат и доходов должен служить одним из решающих факторов в процессе принятия решений;
· потребитель должен оплачивать все затраты на производство продукции, оказание услуг и т.п., включая социальные расходы.

Наиболее ярко эти принципы проявляются в сфере маркетинга, поскольку через систему маркетинговых мероприятий происходит взаимодействие фирмы с ее контрагентами, с конкурентной средой, с целевыми потребителями и обществом в целом. В той части, в которой маркетинговые мероприятия касаются разработки товара, велика социальная ответственность с точки зрения его пользы (или вреда) для человека. В той части, которая связана с организацией сбыта и рекламой, наиболее тесной является связь с

общественным мнением и, следовательно, наиболее тщателен контроль со стороны общества (общественных организаций). В сфере маркетинговых исследований чрезвычайно важно не переступить грань, за которой получение маркетинговой информации, необходимой фирме, перерастает во вмешательство в частную жизнь и нарушение соответствующих прав человека. Поэтому менеджеры, ответственные за маркетинг, в наиболее явном виде сталкиваются в своей профессиональной деятельности с этическими проблемами. Стремление учесть этическую сторону бизнеса нашло свое выражение в *концепции общественного маркетинга*, предложенной Ф.Котлером (Котлер, 1992). Эта концепция провозглашает целью предприятия не просто удовлетворение потребностей покупателей, а *непритворную заботу об их благополучии и долгосрочном благополучии общества в целом*.

В сфере отношений государства и бизнеса обозначился поворот к так называемой «системе партнерства», которая предусматривает совместное решение целого ряда проблем: проблем получения и соединения трудовых и сырьевых ресурсов с целью их оптимизации; проблем налогообложения; проблем формирования, размещения и реализации общественных (государственных) заказов; проблем стандартизации и тестирования (контроля); проблем охраны окружающей среды; юридических проблем регулирования бизнеса; проблем осуществления капиталовложений с целью стимулирования притока капиталов в отрасли, особо необходимые всему обществу.

Следует особо остановиться на соотношении религиозной этики и этики бизнеса. Многие западные предприниматели считают, что их бизнес может рассматриваться как конкретизация принципов христианского учения и христианских заповедей. Однако бурное развитие стран Юго-Восточной Азии ясно показало, что, хотя в основе жизни людей на Востоке лежат совсем иные религиозные учения, моральные ценности рыночной экономики в целом оказываются общими для всех капиталистических стран, независимо от вероисповедания предпринимателей. Общепризнанными (хотя и не общепринятыми) этическими нормами во всем мире считаются соблюдение права неприкосновенности частной собственности; уважение к закону; верность данному слову; культ честной конкуренции; участие в благотворительных акциях; предоставление кредита, основанного на доверии; щепетильность и забота о своей собственной репутации и репутации фирмы и т.п.

Развитие этических норм бизнеса в России имеет свои особенности, что объясняется спецификой исторического пути, пройденного нашим государством. Рассматривая историю европейской цивилизации, П.Я.Чаадаев отмечал, что «помимо общего всем обличья, каждый из народов этих имеет свои особые черты, но все это коренится в истории и в традициях и составляет наследственное состояние этих народов». Особенность России состояла в том, что тот общий путь развития, который для других стран облегчался интенсивным обменом традиций, она часто проходила в одиночку.

Основы российских норм экономического поведения складываются в период становления Московского царства (XV – начало XVI вв.), когда русские князья реально осознали роль предпринимательства для развития государства. Возвышению Москвы в определенной степени способствовала политика привлечения рабочего населения: всем желающим было разрешено селиться на берегах Москвы-реки, мастеровые надолго освобождались от уплаты всяких налогов. Развитие ремесел явилось основой экономического усиления Московского царства, предпосылкой к расширению внутренней и внешней торговли, к возникновению нового слоя предпринимателей–купцов. При этом сильная централизация власти и усиление отчужденности от Запада способствовали формированию в поведении московитов, в том числе московских купцов, подозрительности к иностранцам; привычку

действовать «всем миром», склонности строить на обмане торговые отношения с чужими, слабого уважения к «букве закона».

С середины XVII в. начинается быстрое расширение торговых связей Москвы. По мере включения в мировую торговлю происходит постепенное усвоение общих традиций, касающихся частной собственности, договоров, обмена, торговли, конкуренции, прибыли. Первый толчок к правовому оформлению западных традиций дали реформы Петра I, а именно, попытки осуществления государственного контроля за качеством ввозимых и вывозимых товаров, предоставление льгот и покровительства торговым людям. Возросшее взаимное доверие между предпринимателями и государством способствовало проявлению и закреплению новых черт деловых отношений.

Значительно изменилось правовое положение купцов при Екатерине II. Они вышли из разряда податных сословий с освобождением от внесения податей в подушный оклад, который был заменен обложением их капиталов 1%-м сбором, причем размеры капиталов объявлялись самими купцами «по совести», чем последние очень гордились. Очень оживило торговлю с другими странами снятие с нее и промышленности различных ограничений, в связи с открытием Екатериной первых кредитных учреждений, развитием торгового мореплавания, учреждением заграничных консульств и заключением торговых конвенций.

Россия XIX – начала XX вв. характеризуется уже набором традиций, позволяющих ей встать на один уровень с ведущими нациями мира. Мировую известность получили имена Мамонтовых, Морозовых, Третьяковых, Путилова, Алексеева, Чижова и др. В это время в России существовал механизм, позволяющий «отсекать» от предпринимательства тех, кто не стремился соблюдать принятые во всем мире морально-этические нормы. В каждом городе действовало купеческое общество, имевшее право рекомендовать или не рекомендовать предпринимателя в купеческую гильдию. Это право надо было заслужить добросовестностью и личной честностью. Каждый вступавший в гильдию объявлял свой капитал, что значительно упрощало работу налоговой государственной службы. Существовал Совестный суд, который навсегда мог лишить купца фактического права заниматься предпринимательской деятельностью. Благодаря этому вырабатывались, прочно входили в обиход такие понятия и правила, как «слово-вексель», «не оскудеет рука дающего», «торгуй правдою, больше барыша будет», и др. Создавались «товарищества на вере», которые объединяли людей без всяких учредительских договоров, одним только купеческим словом.

Характер внутрифирменных отношений в России конца XIX в., как правило, был таков, что служащие очень дорожили работой, уходя только при намерении начать собственное дело. Фирмы, где из-за плохого обращения служащие часто менялись, не пользовались уважением в обществе; их презрительно называли «проходными дворами». Немалую роль в формировании такого типа отношений сыграло то, что и купцы, и заводчики, и работавшие у них пролетарии были недавними выходцами из крестьян. Нормы нравственности, бытовые привычки в их семьях носили отпечаток норм и обычаев крестьянства, что выразилось в «общинности», «соборности» и совпадении понятий «работники» и «члены семьи»,. Некоторые исследователи отмечают, что в поведении русских купцов более, чем у представителей других государств, присутствовала «истовость» в поступках, и объясняют это их приверженностью к православной вере. Отчасти это можно признать справедливым, хотя и с той же оговоркой, что и соответствующее утверждение о христианской основе деловой этики, приведенное выше.

Здесь можно упомянуть тот факт, что в Японии – стране не православной и даже не христианской – существует аналогичный тип внутрифирменных отношений, который, наряду с опорой на традиционное японское трудолюбие, предполагает групповую лояльность, стремление «не потерять своего лица» перед соседями и знакомыми, систему пожизненного или долгосрочного найма, призванную вызвать у работника чувство долга и ответственности в ответ на заботу корпорации о заработной плате, карьере и пенсии для рабочего или служащего. Кроме того ценится личная скромность, желание не выделяться, «быть как все». Большинство этих черт характерны для стран, где моральные ценности большей части населения формировались в крестьянской общине.

Что касается нынешней экономической ситуации, то православные традиции пока не оказывают серьезного воздействия на развитие этики современного российского бизнеса. Гораздо большее влияние, чем со стороны православия, оказали на этику российского бизнеса нравственные представления новейшего, социалистического периода нашей истории.

В России социалистического периода, строго говоря, об этике бизнеса речь вообще не могла идти, поскольку бизнес – это предпринимательская деятельность, т.е. «дело, занятие, являющееся «источником наживы» (Советский энциклопедический словарь, 1987, с.138). Занятие бизнесом преследовалось и влекло за собой наказание, вплоть до смертной казни.

Если деловая этика в дореволюционной России опиралась на этические нормы православного христианства, то основой деловой этики социализма, безусловно, служила марксистская этика. Обосновывая относительную самостоятельность морали как формы общественного сознания, она утверждала классовый характер нравственных требований и норм. Отсюда в трудовых отношениях общественное всегда превалировало над личным, дисциплина – над инициативой и т.д.

Следует отметить, что в среде руководителей в период сталинского тоталитарного режима господствовала очень жесткая этика, главным стержнем которой была лояльность к системе. В постсталинский период произошло постепенное замещение целей: бюрократический, технократический аппарат стал ориентироваться на собственные узкие цели личного (ведомственного) характера. В итоге декларированная социализмом деловая этика размывалась «двойной моралью». В то же время этика предпринимательства, основанная на православных устоях и духовности воспитания, будучи поставлена вне закона, оказалась утраченной.

В период перестройки система ценностей и этические представления людей начали быстро меняться. Зарождавшаяся этика российского бизнеса оказалась под влиянием сразу двух культур делового поведения, которые существовали в стране при социализме.

Первая культура связана с описанной выше традиционной административно-командной системой, господствовавшей с начала 30-х годов. Воззрения, связанные с ней и привносимые в этику бизнеса, зависят от происхождения субъектов – участников предпринимательской деятельности, составивших класс российских бизнесменов. Здесь выделяются следующие варианты.

1. Представители партийной (комсомольской) номенклатуры, а также хозяйственники, занимавшие командное положение в промышленности в 80-е годы. Эти люди во многом придерживаются этических ценностей прежних бюрократических структур, в том числе

традиций «кормления» при государстве, однако некоторые из них привнесли с собой в бизнес и представления о служении обществу.

2. Люди, пришедшие в предпринимательство из «нормальной» жизни. Они в целом характеризуются высоким уровнем интеллекта и достаточно высокими моральными качествами. Их отличительными чертами являются интерес и внимание к дореволюционным традициям российского предпринимательства, стремление восстановить эти традиции с учетом принятых в мировой практике норм деловой этики. Однако их деятельность лежит в основном в сфере мелкого бизнеса.

Вторая культура – это жесткая деловая культура «теневой», полукриминальной и криминальной экономики. Несмотря на огромную личную опасность частного предпринимательства для человека в советский период, оно все равно существовало, базируясь на недостатках системы, и в последний период социалистического развития сильно влияло на общество. Уже к началу 90-х годов, по некоторым оценкам, в теневом секторе экономики производилось около 20% совокупного общественного продукта и было занято примерно 25–30 млн. чел. Деятели теневой экономики, пополняя ряды легальных бизнесменов, принесли с собой в возрождающийся российский бизнес своеобразные этические требования и моральные нормы из другой, более «жесткой» культуры. При этом они продолжают паразитировать на недостатках, но уже новой системы (такой паразитизм – единственный способ существования теневой экономики в любой стране).

По сути, все эти группы лишены исторической перспективы. В настоящее время на стыке поведенческих традиций этих групп происходит своеобразный процесс мутации, поиск новых жизнеспособных форм. Соответственно этика нового класса бизнесменов в России представляет собой явление сложное и противоречивое. На него влияют разные силы, различные этические традиции и системы ценностей, т.к. в российском бизнесе занято множество людей разных национальностей, разного вероисповедания и разных этических воззрений, имеющих разный экономический базис. Кроме того, в российский бизнес в 90-е годы пришли граждане зарубежных государств, деятельность которых основана на канонах устоявшейся западной этики. Контакты с ними обусловливают весьма своеобразное переплетение восстанавливаемых национальных российских черт с общемировыми, что отчасти облегчает включение российского бизнеса в систему мировых этических норм делового поведения.

Есть, однако, и факторы, препятствующие этому.

Во-первых, в России не полностью действует главный фундаментальный принцип современного западного общества: принцип неприкосновенности частной собственности. Частная собственность в России не священна. Здесь сомкнулись особенности православной культуры, презирающей поклонение материальным ценностям, и социалистическое презрение к частной собственности.

Во-вторых, российский бизнес действует в условиях неприятия значительной частью общества преуспевания как такового, богатства в любом виде, даже как результата собственного труда.

В-третьих, в современной России сложилось своеобразное отношение к закону и к роли государства. Этический парадокс российского бизнеса состоит в том, что этичность или неэтичность тех или иных поступков часто не определяется ни законом, ни личным выбором, а диктуется прежде всего необходимостью выживания предпринимателя в

условиях неопределенности, несовершенства и несоблюдения законов, безразличия, а зачастую и притеснения со стороны государства. Система партнерства бизнеса и государства в современной России жизнеспособна лишь в виде сращивания крупных структур бизнеса с коррумпированным чиновничеством в виде олигархии. Трудно говорить об этичности поведения государства в условиях невыплаты заработанных денег работникам финансируемых непосредственно из бюджета организаций и предприятий, неоплаты государственных заказов и других нарушений действующих законов, правил, обещаний.

Разрешить этический парадокс российского предпринимательства возможно лишь в том случае, если государство выполнит свои функции и создаст цивилизованные условия для бизнеса, для его устойчивости в России. Тогда станет возможным приход во власть и в бизнес людей, способных изменить себя и адаптироваться к новым условиям, для которых собственное благо вполне легитимно, но которые, ставя во главу угла заботу о благосостоянии своей семьи, добиваются этого через достижение благосостояния страны.

Подлинные этические основы бизнеса в России, по-видимому, только предстоит сформировать. Предстоящий после первичной приватизации основной части государственного имущества этап в развитии бизнеса будет сопровождаться усилением конкуренции как между отдельными предприятиями, так и между бизнесменами как физическими лицами. Следует думать, что речь идет о рынке покупателя, так что только потребительский выбор в конечном счете может стать базой успеха бизнеса. В таких условиях нарушение этики бизнеса может обойтись предприятию дороже. В конечном счете этичное поведение оказывается более эффективным, чем победа в прямом конкурентном столкновении с использованием неэтичных средств.

Самостоятельный выбор этических норм и степени их соблюдения в бизнесе – личное дело каждого индивидуума. Однако для бизнесмена, руководителя предприятия этот выбор весьма существенно сказывается как на работниках предприятия, так и на бизнесе в целом. Современная теория управления подчеркивает неразрывную связь между лидером бизнеса и самим бизнесом, причем не только стратегией, но и потенциалом бизнеса (Карлоф, 1996). Это обстоятельство заставляет в поисках рекомендаций по выбору оптимальных стратегий для конкретного бизнеса, отдельного предприятия обратиться к попыткам типизации лидерских особенностей, классификации лидерских типов. Один из возможных подходов к типизации лидеров, основанный на обобщении известных в мировой литературе по бизнесу феноменов, изложен в п. 1.7.

ГЛАВА 1. ЭКОНОМИКА РОССИИ КАК СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА

1.7. Стратегические типы лидеров бизнеса

Чем один бизнес отличается от другого? Почему в одном случае бизнесмена ждет успех, в другом – поражение? Можно ли так рассчитать положение «звезд» на небосклоне бизнеса в момент рождения предприятия, чтобы спрогнозировать его поведение и судьбу? Все эти вопросы волнуют и теоретиков и практиков бизнеса. Несомненно, важную роль играют начальные условия, особенности внешней среды, географического положения бизнеса. Однако большинство исследователей придерживаются мнения, что основными являются две группы факторов: принятая стратегия управления бизнесом и личный стиль управления лидера (Коно, 1987; Карлоф, Свенсон, 1997). Фактически каждый тип руководителя привносит в свою работу не только свой стиль, навыки, привычки, но и

свою перспективу, свою, наиболее отвечающую особенностям его личности и опыта, гласную или негласную стратегию.

Известен целый ряд классификаций типов руководителей. Часть из них относится к психологическим особенностям, часть затрагивает жизненный и профессиональный опыт, часть описывает привычки и то, что можно назвать стилем (см. (Еропкин, Иванов, 1998), где приведена классификация типов личности руководителей по психологическим и социальным признакам, основанная на разработках Карла Густава Юнга и Аушры Аугустинавичюте). Однако наибольшее значение имеют те особенности лидерства, которые определяют стратегию бизнеса, а также то, как, кем, где формируется, обсуждается и реализуется эта стратегия. В этой классификации должны найти отражение и психологические, и профессиональные, и другие особенности руководителя, однако они должны быть «спроектированы» на пространство исходных данных, процессов формирования и реализации стратегии.

В данном пункте представлена попытка классификации типов руководителей в связи с формированием «стратегической конфигурации» – представления стратегического менеджмента в виде совокупности отдельных, но взаимосвязанных процессов формирования, обсуждения и принятия управленческих решений и непосредственного стиля руководства. Каждая из этих составляющих многоаспектна сама по себе, но тем не менее только совместное рассмотрение их позволяет понять, что же такое стратегическое управление и почему, скажем, такой привлекательный в определенном смысле подход как «одна – но наилучшая – перспектива» не вполне адекватен задаче управления современными организациями в современной внешней среде (Richardson, 1997). При этом мы будем пользоваться описанными в литературе по управлению типами (или типажами) руководителей предприятий.

Наиболее ярко и определенно описаны следующие *девять типов менеджеров*, которые условно могут быть охарактеризованы так: «менеджер классической школы управления»; «целеустремленный стратег»; «руководитель с десятью лицами»; «специалист по политическим рискам»; «жрец конкурентоспособности»; «проницательный преобразователь»; «адепт самоорганизации»; «стратег решающего поворота»; «антикризисный лидер».

Опишем основные характеристики этих типов лидеров бизнеса, следуя (Richardson, 1997).

«*Менеджер классической школы управления»***.** Отцом классической школы управления считается А.Файоль. В начале XX в. Файоль разработал набор общих действий и принципов управления. В общей структуре управления было выделено пять основных элементов (действий), характерных для любого управления: планирование, организация, командование, координация и контроль. *Планирование* подразумевает исследование будущего и связь будущего с настоящим через цели, способы их достижения, определяет, каким должен быть план действий. *Организация* соединяет в нужных пропорциях материальные и человеческие ресурсы, устанавливая правила функционирования системы, создает структуру для поддержания деятельности. *Командование* обеспечивает необходимую активность персонала в интересах всей организации. *Координация*направлена на объединение и согласование действий и средств организации для достижения успеха. Наконец, деятельность по *контролю* (*контроллинг*) заключается в проверке того, что все на предприятии делается в соответствии с планами, инструкциями, установленными принципами и командами.

Обычно менеджер классической школы управления (иногда называемый также «классическим администратором») опирается на тщательное планирование и пристальное наблюдение за возможными отклонениями от плана и предпочитает достижение прогресса посредством устанавливаемого и поддерживаемого внутри организации*порядка*.

«Целеустремленный стратег». Этот тип лидера был впервые описан в работах К. Эндрюса, Чандлера и Ансоффа, считающихся первыми архитекторами *проектной школы*стратегического менеджмента. Здесь подчеркивается роль руководителя как первого лица по планированию средне- и долгосрочного развития предприятия. Руководитель данного типа пытается проектировать стратегическое развитие, истолковывая формирование и реализацию стратегии как управляемый им и сознательно осуществляемый мыслительный процесс. Ключевыми при таком подходе представляются вопросы типа «где мы теперь», «где мы хотим быть», «как мы собираемся достичь этого» в процессе систематического планирования бизнеса. Важное значение здесь имеет точная характеристика целей бизнеса, выраженных в количественных показателях. Тем самым функционирование предприятия разбивается (в соответствии с целями) на ряд проектов, имеющих вполне определенную временную продолжительность. Фактически анализ будущего распадается при таком подходе на анализ проектов и исследование внешней среды. «Целеустремленный стратег» по существу – проектировщик, учитывающий изменчивость среды, поэтому именно в рамках этой школы управления возникли аналитические методы стратегического планирования для разработки соответствующих стратегий рынка и продукта, отвечающих продуктивным возможностям бизнеса с учетом его сильных и слабых сторон и угроз внешней среды. Планируя стратегию, *такой управляющий использует методы своего исторического предшественника – «классического администратора», делегируя их подчиненным*, которые руководят отдельными фрагментами проектов, решают ключевые задачи по управлению проектами и контролю бюджета.

«Руководитель с десятью лицами». Модели классиков теории управления неоднократно подвергались критике за нереалистичность воплощенных в них представлений о том, как фактически осуществляется руководство предприятием. Если классическая школа представляла деятельность менеджера как последовательность «размышление – расчет – составление плана – контроль за его выполнением», то в новых теориях Генри Минцберга руководитель воплощал по меньшей мере десять ролей: «лидер»; «координатор»; «генератор идей»; «наблюдатель»; «спикер»; «громоотвод»; «распределитель»; «предприниматель»; «посредник»; «воспитатель».

Эта модель лидерства руководства подчеркивает влияние на руководителя и руководимые процессы принятия решения типа «обучение в действии» в такой системе разработки стратегии, где стратегии появляются чаще, чем это планируется, и где политические и социальные взаимодействия играют определяющую роль.

«Специалист по политическим рискам». Такой руководитель главным образом ориентирован не на внутреннюю деятельность предприятия, а на внешние изменения, прекрасно разбирается в их относительной важности и степени влияния на организацию. При этом руководитель данного типа обладает не только прозорливостью, но и динамичностью, позволяющей ему принимать решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. С точки зрения специалиста по политическим рискам основными задачами стратегического руководителя являются мониторинг внутренней и внешней среды, идентификация появляющихся критических стратегических проблем (тех проблем, которые могут серьезно повлиять на безопасность и развитие организации) и,

соответственно, такое изменение ситуации на предприятии, чтобы оно могло достойно встретить возникшие проблемы. Речь идет, например, о борьбе за контроль над поставщиками. Слишком часто предприятия не в состоянии реагировать на изменения, создающие новый баланс как рыночной, так и политической власти. Охотнее они продолжают бездумно отдавать предпочтение, скажем, традиционно важным акционерам. Руководитель такого типа должен быть экспертом по анализу структур власти. Часто эти руководители рекрутируются из среды бывших региональных или федеральных чиновников.

«Жрец конкурентоспособности». Имеется в виду руководитель, фокусирующий свое внимание исключительно на задаче достижения конкурентного преимущества в рыночной среде. Такой лидер надеется, что норма прибыли предприятия, завоевавшего такое положение, станет выше среднеотраслевой. Нельзя упускать из виду при этом, что издержки отраслевого лидерства могут оказаться выше, чем предполагалось, что может поставить под сомнение экономическую эффективность максимизации конкурентоспособности продукции предприятия (стоит вспомнить издержки лидерства в гонках велосипедистов). Книги основателя данного направления в менеджменте Майкла Портера «*Конкурентная стратегия*», «*Конкурентные преимущества*» и «*Конкурентные преимущества наций*» оказывали большое влияние на образ мысли и действия теоретиков и практиков менеджмента в 80-х годах. В последнее десятилетие особое внимание уделялось вопросу о том, как предприятие может занять более высокую, чем средняя, позицию в условиях рыночной конкурентной среды. Это внимание, кстати, уже само по себе питало и усиливало конкуренцию. Следует подчеркнуть, что конфигурация множества предприятий–отраслевых лидеров в совокупности с позициями отраслевых потребителей весьма переменчива, поэтому отраслевое лидерство – это своего рода балансирование на проволоке.

«Проницательный преобразователь». В течение 1980-х годов многие руководители такого типа выросли до выдающегося положения. «Проницательный преобразователь» – это человек, который интуитивно чувствует слабые и сильные стороны бизнеса и предпочитает озарения систематический аналитической работе, основанной на переработке большого количества информации. Теоретики, продвигающие это представление о руководстве, описывают процесс «интуитивного менеджмента», который требует от проницательного руководителя почти интуитивных решений в следующих областях:

· где должно быть позиционировано предприятие на стратегическом рынке (проницательный руководитель ставит предприятие на рыночную позицию с большим ростом и доходностью, чем традиционная позиция предприятия или норма доходности в отрасли, в которой это предприятие работает);

· каким должно быть предприятие в терминах рыночного имиджа – особенные привлекательные черты стратегии взаимодействия с потребителями, роль предприятия в обществе, его привлекательность для работы и взаимосвязей с ним (проницательный руководитель как бы «переопределяет традиционные границы» в сетевых связях предприятия, например, делает стратегию взаимодействия предприятия с потребителями конкурентно привлекательной на товарных рынках);

· что должно быть основой (фокусом) миссии предприятия. Миссия декларирует и поясняет персоналу и партнерам предприятия основное намерение, основные цели и ценности предприятия (заметим, что в случае такого руководства, основанного в

значительной мере на интуиции, за персоналом остается выбор: или согласиться с миссией или перейти на другое предприятие);

· как реорганизовать предприятие так, чтобы каждая его составная часть и предприятие в целом действовали гармонично в целях выполнения миссии. Это, например, требует способности руководителя зарядить персонал энергией, эмоциональными и физическими ресурсами, необходимыми для того, чтобы работать с большей свободой для реализации целей предприятия.

Поэтому успех зависит от способности такого руководителя, во-первых, предвидеть успешное будущее, во-вторых, разработать структуру предприятия и управлять им и, в-третьих, использовать диапазон «интуитивного» руководства, который включает высокий уровень управленческого дарования, мотивации, намерение преследовать цели, исключительные коммуникативные навыки и способность выступать в роли модели поведения для других.

«Адепт самоорганизации». Поскольку внешняя среда вокруг предприятий становится все более изменчивой, турбулентной и непредсказуемой, основным становится требование, чтобы части предприятия (и в первую очередь – люди) осуществляли непрерывную «самоорганизацию» вокруг появляющихся стратегических проблем, обеспечивая постоянную локальную трансформацию тех или иных подсистем или фрагментов предприятия наиболее гибким образом. На предприятиях этого типа принятые установки относительно того, что предприятие должно делать и как оно это должно делать, постоянно оспариваются и, если необходимо, остаются нереализованными. Здесь бизнесмен готов как бы «вывернуть наизнанку» предприятие, предоставить локальным руководителям или даже рядовым работникам возможность самим общаться с рынком и адаптировать окружающую их внутреннюю среду предприятия к возникающим ситуациям. По существу здесь речь идет о децентрализации руководства, а также децентрализации и формирования и реализации самой стратегии предприятия.

«Стратег решающего поворота». Это руководитель, который приступает к руководству, когда уже принято решение о переориентации предприятия, осуществлении кардинального поворота. Наилучшее назначение такого руководителя – использование его в качестве конкурсного управляющего. Часто «проницательный преобразователь» изображается как «стратег решающего поворота», когда он призван приложить навыки преобразования *после* преодоления спада, осуществленного другим лидером. Однако «стратег решающего поворота» должен быть более автократичным, безжалостным и быстродействующим, чем проницательный преобразователь, поскольку его призвание – любой ценой спасти предприятие в условиях кризиса от грозящей опасности разорения.

Этот тип руководителя вырастает до выдающегося положения, когда другие терпят неудачу. Важность этой роли руководства возросла в связи с увеличением масштаба неудач в бизнесе. Для условий России этот тип управляющего не является «новинкой» последних лет; обычно в периоды смены взглядов на хозяйственный механизм, соотношение централизации и самостоятельности в России появляются такие «люди со стороны» и реализуют идеи «минимализма» и доведенной до максимума рациональности.

«Антикризисный лидер». 1980–1990-е годы как в России, так и в мировой экономике многими трактуются как эпоха «мир перевернулся вверх ногами». Традиционные ценности, привычки и взгляды претерпели серьезные трансформации, и именно в это время выявилась острая необходимость в специальном типе руководителя, избегающего кризиса.

Центральный момент для модели руководителя, стремящегося увести предприятие с края пропасти, – владение системой убеждений, которая не слишком интравертна и эгоистична, но и не слишком экстравертна и альтруистична. Стратег, избегающий кризиса, использует «двухсторонние» системы убеждений, которые отражены во множестве «твердых» и «мягких» организационных систем и институтов. Этот руководитель подтверждает возможность наступления кризисов и таким образом конструирует организационные системы, которые отражают понимание того, что кризисы и бедствия – это неотъемлемая часть современной деловой жизни.

Антикризисный лидер (не следует путать с антикризисным конкурсным управляющим) создает организационные структуры, которые как бы непрерывно проверяют предприятие на предмет возможного возникновения кризиса, а иногда и стимулируют процедуры имитации кризисов для формирования систем и подготовки персонала, способного эффективно справиться с любыми кризисами, грозящими предприятию.

Этот тип руководителя обеспокоен воздействием предприятия на экосистему – он действует с позиции как последствий кризиса, так и причин кризиса. Часто он привносит этические соображения на передний край процесса принятия стратегического решения с большей убедительностью, чем в случае с любым из его предшественников, и начинает оспаривать традиционный подход к процессу принятия стратегического решения, базирующийся на чисто экономической этике.

Контингент описанных выше типов руководителей можно представить в хронологической последовательности распространения данного стиля (даты приблизительны и связаны скорее с описанием этих типов в научной литературе, чем с их появлением в реальности):
«Менеджер классической школы управления» 1910 г.
«Целеустремленный стратег» 1945 г.
«Руководитель с десятью лицами» 1976 г.
«Специалист по политическим рискам» 1980 г.
«Жрец конкурентоспособности» 1982 г.
«Проницательный преобразователь» 1985 г.
«Адепт самоорганизации» 1992 г.
«Стратег решающего поворота» 1992 г.
«Антикризисный лидер» 1994 г.

Таковы особенности лидеров бизнеса с позиций стратегии управления, получившие описание в литературе и прошедшие, так сказать, научную классификацию. Разумеется, реальные бизнесмены порой сочетают в себе качества лидеров нескольких типов, однако на практике всегда можно выделить доминирующий в деятельности данного бизнесмена или руководителя предприятия тип управления.

Каждый из указанных типов личностей может по стечению обстоятельств стать лидером бизнеса на любой его стадии – от зарождения до ликвидации. Однако элементы жизненного цикла бизнеса, отдельного предприятия имеют свои специфические особенности, делающие приход того или иного лидера для данной стадии более или менее желательным. В гл. 2 рассматриваются стадии жизненного цикла бизнеса и их стратегические характеристики, а также факторы перехода от одной стадии к другой.

ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ, РЕОРГАНИЗАЦИЯ И ЛИКВИДАЦИЯ БИЗНЕСА

В этой главе описаны внутренние особенности динамики и развития бизнеса. Читатель узнает, что, подобно каждому живому организму, конкретному бизнесу свойственны циклические процессы возникновения, созревания, трансформации и упадка. При этом каждому этапу жизненного цикла присущи

свои особенности, которые необходимо учитывать в работе, к которым надо готовиться, чтобы приблизить или отдалить ту или иную фазу. В этой главе структурированы и прослежены на многочисленных примерах деятельности как российских, так и зарубежных фирм основные причины и формы трансформации бизнеса, даны рекомендации по выбору подхода к оценке стоимости бизнеса и методов расчета этой оценки, показано, каковы юридические рамки и возможности создания и ликвидации предприятия. С учетом теоретических положений и особенностей российской среды бизнеса здесь приводятся рекомендации по выбору организационно-правовых форм бизнеса, а также по изменению этих форм в зависимости от хода и результатов в процессе развития. Особенно детально рассмотрены процессы эволюции бизнеса, экономические и социальные причины его перехода в новую сферу деятельности, новую форму или же сохранения достигнутого облика и положения.

2.1. Жизненные циклы бизнеса

Как мировой, так и российский экономический опыт свидетельствуют о том, что бизнес функционирует не хаотично, а в соответствии с определенными внутренними закономерностями. Конкретное «дело» создается, развивается, находит и завоевывает свою рыночную нишу, стабилизируется, стагнирует (не развивается и не сокращается, т.е. находится в равновесии с неизменной окружающей рыночной средой), возможно, сокращается и наконец прекращает свое существование. В целом можно говорить о*жизненном цикле* существования конкретного бизнеса – динамическом процессе создания, трансформации и ликвидации.

Вместе с тем занятие бизнесом обычно сопутствует получению и расходованию денежных средств, движение которых (в той их части, которую можно считать находящейся в распоряжении бизнесмена) также имеет переменный характер. В этом движении сочетаются кратковременные циклы – циклы обращения вложенных средств – и более длительные тенденциальные изменения, связанные с накоплением денег. Наиболее желательной является ситуация, когда окончание «экономического жизненного цикла» сопровождается накоплением суммы денег, достаточных для трансформации конкретного бизнеса или переноса его на новое поле деятельности. Бывают и ситуации, когда несовпадение циклов в движении финансовых средств и смены стадий экономического цикла приводит к разрушению бизнеса (банкротство).

Обычно различают следующие «экономические» стадии бизнеса (допускающие сравнение с этапами жизни человека): возникновение (рождение), становление (детство), рост (юность), насыщение (зрелость), спад (старение), ликвидация (смерть).

Возникновение бизнеса связано с выявлением неудовлетворенной или не вполне удовлетворенной потребности экономики в некотором виде товаров или услуг, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная цель бизнеса на данной стадии – выживание, т.е. переход к следующей стадии цикла. Это требует от лидера бизнеса таких качеств, как вера в успех, готовность рисковать, высокая работоспособность. Особое значение на этом этапе должно придаваться поиску и адаптации всего нового, непривычного.

Становление – закрепление своего положения на рынке и в деловом сообществе. Основная задача – укрепление конкурентоспособности бизнеса. Это высокорисковая внутренне стадия, т.к. именно в этот период часто происходит бурный и плохо контролируемый рост организации. На этой стадии многие вновь образующиеся фирмы терпят крах из-за неопытности и некомпетентности бизнесменов или менеджеров.

Рост – стадия продолжения ускорения и, как правило, полный захват допустимой для этого бизнеса части рынка. При этом происходит переход от комплексного менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному

менеджменту с использованием простых или более изощренных форм планирования и прогнозирования. Интуитивная оценка риска руководством организации уже недостаточна, и это заставляет менеджеров прибегать к аналитическим оценкам рисков, что способствует появлению в организации узкоспециализированных работников.

Насыщение – развитие фирмы на этой стадии обычно ведется в интересах системного сбалансированного роста на базе устойчивой структуры и четкого управления. К руководству приходят опытные администраторы, при этом неординарные талантливые специалисты нередко заменяются более «послушными». Зрелость организации связана с ее проникновением в новые сферы деятельности, расширением и дифференциацией, однако именно в этот период активно зарождается бюрократизм в управлении. Выделяются три стадии насыщения (зрелости): ранняя, промежуточная и окончательная. Период ранней зрелости характеризуется произвольным ростом фирмы, промежуточной – сбалансированным ростом, окончательной – насыщением и стагнацией деятельности.

Спад – стадия, характеризующаяся утратой конкурентных позиций на рынке, обострением внутрифирменных противоречий и конфликтов, ухудшением финансового состояния фирмы и снижением ее стоимости. Главной задачей организации является борьба за выживание, затрудненная бюрократизацией как внутреннего пространства фирмы, так и внешней среды. Новые идеи на этой стадии редко находят адекватное воплощение.

Ликвидация – завершение данного бизнеса. По существу это может быть либо концентрированный переход капитала в другую отрасль или сферу деятельности, либо дисперсия (распыление) капитала по многочисленным кредиторам и ликвидация капитала как целого. Наконец, возможно и разорение владельцев бизнеса.

Решения, связанные с попытками управления жизненным циклом конкретного бизнеса и направленные на ускорение или замедление перехода от одной стадии к другой, относятся к числу *важнейших стратегических решений* (более точное определение стратегических решений дано в п. 4.1). Связь между стратегией предприятия и движением предприятия по фазам его жизненного цикла весьма сильна. Неудачное решение в сфере, казалось бы, не относящейся к жизненному циклу, может иметь долговременные последствия в виде наступления новой стадии. Поэтому объективные закономерности эволюции и изменений в бизнесе имеют первостепенное значение при разработке стратегии и даже решении тактических задач управления. Описанию таких закономерностей и примеров их проявления в российской и зарубежной экономической реальности посвящена настоящая глава.

В изменении бизнеса можно различать две формы развития: эволюционную, связанную с постепенными количественными и качественными изменениями; и революционную, характеризующуюся скачкообразным переходом из одного состояния в другое. В процессе функционирования бизнеса фирмы, реализующие данный бизнес, обычно претерпевают организационные и экономические изменения: создаются новые подразделения и отделы управления, существующие подразделения реорганизуются или ликвидируются, меняется структура финансовых потоков и структура управления. Значительная организационная перестройка часто приводит к реорганизации юридического лица: на стадии развития фирмы, как правило, сливаются с другими, присоединяют их, а также меняют организационно-правовую форму; на стадии стагнации входят в объединения фирм; на стадии сокращения – делятся на несколько фирм. Такую реорганизацию бизнеса, внешним признаком которой является изменение юридического лица, назовем *трансформацией*бизнеса. Основные виды трансформаций – *слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование* (Гражданский кодекс РФ, ч.1, ст.

57). Особым видом трансформации является *объединение* фирм; их юридический статус при этом не меняется.

Основные причины трансформаций группируются в трех областях: первая обусловлена изменениями окружающей среды, вторая – формированием или изменением стратегии компании, третья – сменой внутреннего состояния компании. Рассмотрим эти группы подробнее, выделяя основные характеристики (аспекты) соответствующих факторов.

1. Изменение окружающей среды

· Изменение уровня конкуренции и степени сложности перехода предприятия в другую отрасль.
· Изменение уровня конкуренции и степени сложности перехода предприятия из другой отрасли в данную.
· Перемены в характере государственного регулирования и предпринимательского климата в отрасли.

2. Изменение стратегии компании

· Решение о горизонтальной интеграции предприятия, т.е. приобретении или усилении контроля над фирмами аналогичного профиля.
· Решение о вертикальной интеграции предприятия, т.е. приобретении или усилении контроля над системами распределения и продажи (прямая интеграция, интеграция «вверх») или поставщиками (обратная интеграция, «интеграция «вниз»).
· Решение о диагональной интеграции, т.е. интеграции с фирмой, не являющейся поставщиком или потребителем продукции данного предприятия (интеграция «вбок»).
· Решение о диверсификации, т.е. процессе расширения номенклатуры производимой продукции, проникновения фирмы в другие отрасли производства.
· Решение о специализации бизнеса, т.е. сокращении его номенклатуры.
· Резкое расширение бизнеса путем эмиссии дополнительных акций.
· Партнерство, т.е. взаимодействие с партнерами путем создания союзов или ассоциаций.

3. Изменение внутреннего состояния компании

· Резкое изменение организационно-технических и экономических характеристик фирмы.
· Изменение структуры собственности фирмы.
· Достижение фирмой организационно-технической и финансовой готовности к реорганизации, готовность менеджмента компании, в первую очередь высшего, к переменам.
· Разрушение структуры управления компанией, появление неуправляемых групп работников.

В процессе трансформации обычно изменяется организационно-экономическая структура бизнеса. В наиболее сильной степени это происходит при слияниях и разделениях. При слияниях небольших и средних фирм обычно возникает задача интеграции организационно-управленческих структур этих фирм в единый механизм, при делении – задача дезинтеграции. Для крупных компаний трансформации часто связаны с реорганизацией дивизиональной организационной структуры компании (см. пп. 4.8, 4.9) в линейно-функциональную, и наоборот. При этом обычно меняется и структура управления. Другой вариант изменения структуры управления связан с акционированием, при котором у фирмы появляются новые органы управления – собрание акционеров и совет директоров.

Существенно меняется при трансформациях и финансовая структура фирмы – появляются новые (при слияниях) или исчезают старые (при делениях) центры финансового учета и центры финансовой ответственности.

Важным аспектом трансформации является ее экономическая характеристика – своеобразная «экономика трансформации». Перед трансформацией должна производиться прогнозная оценка доходов и расходов в новой ситуации; при этом сам процесс преобразования обычно требует затрат, а в результате меняются схема и величина финансовых потоков. Особую роль играют при этом изменения объема и структуры издержек производства и реализации продукции. Остановимся на этом подробнее.

Все издержки фирмы можно разделить на три типа – *внутренние*, *внешние* и*трансакционные*. Элементарный пример: пусть бизнес фирмы заключается в том, что она закупает продукт А, перерабатывает его в продукт Б, который затем продает. Издержки по закупке А – внешние, по переработке А в Б – внутренние, совпадающие с производственными (они также называются *трансформационными*). Если продавец А и покупатель Б уже были когда-то найдены, вся схема реализуется при фиксированных ценах и объемах и не требует затрат на защиту интересов сторон при выполнении сделки, то трансакционные издержки равны нулю. Однако в реальности покупателя или продавца еще нужно найти, цены и объемы предложения постоянно меняются – их необходимо определить для каждой конкретной сделки. Кроме того, порой требуются затраты на обеспечение связанного со сделкой (трансакцией) перераспределения прав собственности (см. п. 1.3.). Все это в принципе требует определенных затрат, на которые фирма вынуждена идти, чтобы сами трансакции стали возможными. Эти затраты и называются обычно трансакционными. На их формировании и роли в современной экономике имеет смысл остановиться подробнее.

Понятие трансакционных издержек становится все более важным в современной экономической теории. По оценкам Д. Норта и Дж. Уолиса, (Wallis, North, 1986), доля трансакционных издержек в современной американской экономике доходит до 45% от валового внутреннего продукта, причем эта доля имеет долговременную тенденцию к росту, и пока что не видно, чтобы эта тенденция прекратилась. Об этом свидетельствует, например, рост финансового сектора экономики во всем мире за последние десятилетия.

Трансакционные издержки можно интерпретировать также как затраты на адаптацию фирмы к меняющимся рыночным условиям. Если на рынке, где давно работает фирма, ничего не меняется, то трансакционные издержки близки к нулю. Поэтому подобно тому, как затраты на производство делят на условно-постоянные (не зависящие от изменения объемов производства) и переменные, т.е. меняющиеся в зависимости от изменения объемов, непроизводственные (рыночные) издержки фирмы также можно разделить на условно-постоянные (уже не относительно объемов производства, а относительно изменений рынка!) и переменные – трансакционные, отражающие затраты на адаптацию к изменениям рынка. Условно-постоянные издержки соотносятся с устоявшимися производственными связями, а трансакционные – с поиском и налаживанием новых рыночных связей:

$$З = З_{про} + З_{нуп} + З_{нтр},$$

где $З_{про}$ – производственные затраты;
$З_{нуп}$ – непроизводственные условно-постоянные затраты;
$З_{нтр}$ – непроизводственные трансакционные затраты.

Вновь созданная фирма может предложить три варианта продуктов или услуг по степени новизны, каждому из которых будет соответствовать свой тип рынка:

- новый продукт – новый рынок;
- усовершенствованный продукт – модифицированный рынок;
- существующий продукт – старый рынок.

При создании фирмы и в первый период ее деятельности ее затраты складываются только из двух компонент:

$З = З_{про} + З_{нтр}$,

поскольку налаженных связей пока у фирмы нет. Вместе с тем необходимы реклама, поиск потребителей и поставщиков, налаживание с ними связей. Это требует высокого уровня трансакционных издержек. Успех новой фирмы в конечном итоге определится уровнем всех ее затрат – производственных и непроизводственных трансакционных. Однако в зависимости от новизны продукта возможны три варианта поведения.

Рассмотрим случай, когда идет создание или поиск нового рынка для нового продукта.

Конкурентов нет, сравнивать производственные издержки не с чем, трансакционные издержки направлены на создание рынка, их уровень высок. Общий уровень издержек должен покрываться ценой, которую готов заплатить потребитель за новый товар:

$Ц\ (потребителя) > (З_{про} + З_{нтр})$.

Рассмотрим случай, когда для усовершенствованного продукта создается модифицированный рынок.

Конкуренция осуществляется с фирмами, выпускающими традиционные продукты. Производственные издержки обычно выше, чем при первом варианте поведения фирмы трансакционные издержки направлены на модифицирование рынка, их уровень высок. Разница в общем уровне издержек должна покрываться приростом в цене, которую готов заплатить потребитель за усовершенствованный продукт:

$Изменение\ Ц\ (потребителя) > З_{про} + З_{нтр} – З_{про}\ (конкурентов)$.

Пусть теперь существующий продукт поступает на старый рынок.

Конкуренция осуществляется с фирмами, выпускающими традиционные продукты. Трансакционные издержки направлены на поиск потребителей и поставщиков, их уровень выше, чем у конкурентов (у фирм, давно работающих на рынке, трансакционные издержки стремятся к нулю). Трансакционные издержки должны компенсироваться уменьшением производственных:

$З_{про} + З_{нтр} < З_{про}\ (конкурентов)$.

Величина и структура затрат зависят также от структуры фирмы. Так называемая «*adhoc-кратическая*» структура ориентируется на возможно более быстрое приспособление к изменениям рынка. Иные виды структур ориентированы, как правило, на минимизацию производственных затрат. Для обычной структуры производственные затраты минимальны при стабильном рынке, а при изменениях резко возрастают (высока *цена адаптации*), а для adhoc-кратии, наоборот (высока *цена стабильности)*. По-другому

обстоят дела в *оболочечной фирме*. Ее основными затратами являются трансакционные, которые она и старается минимизировать.

На стадии внедрения и роста фирмы идет постепенное освоение рыночной ниши. Величина трансакционных затрат остается постоянной, а их доля постепенно уменьшается, размер и доля условно-постоянных непроизводственных затрат возрастает. В какой-то момент оказывается, что при постоянном размере трансакционных затрат прироста продаж не происходит. Это свидетельствует о насыщении рынка и заполнении своей рыночной ниши. В этот момент фирма стоит перед выбором новой стратегии, который определяется состоянием рынка и внутренним состоянием фирмы. Варианты возможных ситуаций приведены ниже:

Рынок	Способность фирмы к развитию	
	Низкая	Высокая
Спокойный	Стагнация	Слияния
Бурный	Спад	Поглощения

На спокойном устоявшемся рынке с низким уровнем конкуренции фирма может долго существовать, не меняясь. Это стратегия стагнации. Такую стратегию могут избирать кафе, рестораны, ателье в небольшом поселке или районе города с постоянной клиентурой и отсутствием конкурентов. Фирма, ориентированная на развитие, на спокойном рынке предпочтет стратегию дружественных слияний.

На бурном рынке, развивающемся или быстро осваиваемом, с высоким уровнем конкуренции фирма вынуждена вступать в конкуренцию. При низкой способности к развитию вынужденной стратегией будет борьба за выживание в условиях спада, при высокой – поглощение конкурентов.

Рассмотрим изменение затрат при разных вариантах слияний и поглощений.

Горизонтальная интеграция. Общие затраты уменьшаются за счет снижения производственных затрат, которые в свою очередь уменьшаются за счет объединения производств и органов управления, устранения дублирования в их работе.

Вертикальная интеграция. Уменьшение условно-постоянных внепроизводственных затрат и рост производственных за счет перехода ряда внешних операций купли–продажи во внутрифирменные. Возможно некоторое уменьшение трансакционных издержек за счет более тесной кооперации между слившимися фирмами. Целесообразно при соблюдении соотношения

Прирост $З_{про}$ < уменьшение ($З_{нуп} + З_{нтр}$).

Диверсификация. Сама по себе диверсификация не влияет на величину и пропорции издержек. Нередко приобретатель реорганизует работу приобретенной компании, при этом его действия могут быть направлены на уменьшение как производственных, так и непроизводственных затрат, в зависимости от конкретной ситуации.

Покупка отделения, филиала, филиальной сети, сбытовой сети. Механизм изменения структуры затрат здесь такой же, как и при их выделении, поэтому удобнее рассматривать его в соответствующем разделе.

Для стадии роста характерным является преобразование предприятий, а наиболее популярный вид преобразования – акционирование. Целью акционирования является продажа акций для получения или привлечения средств и сама по себе эта трансформация не влияет на величину и пропорции затрат. В этом случае производственные и внепроизводственные затраты изменяются независимо от организационно-правовой формы предприятия.

Выделение части предприятия говорит о зрелости бизнеса и является результатом назревшей реорганизации. Существовать в старых организационных рамках оказывается тесно, начинается реструктуризация. Выделение дочерних и появление зависимых,*территориально не обособленных* фирм является результатом улучшения структуры управления и чаще всего приводит к экономии производственных затрат (накладные затраты). Для *территориально обособленных* дочерних и зависимых фирм уменьшаются внепроизводственные затраты (меньше командировочные и телефонные затраты) и в первую очередь трансакционные (на месте ситуация яснее). Для быстрого освоения рынка наиболее подходящими средствами являются оболочечные фирмы и франчайзинг. Небольшие затраты при включении большого количества заинтересованных предпринимателей позволяют существенно уменьшить трансакционные издержки по сравнению с другими, традиционными методами борьбы за рынок. Особенно эффективны эти методы в условиях бурно развивающегося рынка (например, рынка компьютерных программ в России).

На стадии спада фирмы нередко делятся. Уходят партнеры, прихватив с собой часть бизнеса. «Осколки» старой фирмы при этом ведут себя по-разному. Нежизнеспособные, с плохим управлением, прекращают борьбу, уменьшая трансакционные затраты до нуля. Жизнеспособные, с сильным управлением, ведут борьбу за выживание, стараясь удержать старых партнеров и найти новых. Уровень и доля трансакционных затрат резко возрастает.

Объединения независимых предприятий характерны для предприятий в стадии роста и даже внедрения. Участие в объединениях (союзах, ассоциациях) облегчает таким предприятиям поиск клиентов и позволяет снизить трансакционные затраты, что нередко является для этих предприятий условием выживания.

Для объединений полузависимых и зависимых предприятий картина получается более сложная. Если пользоваться терминологией, характерной для анализа в духе матрицы бостонской консалтинговой группы (Карлоф, 1991), можно сказать, что в корпоративных объединениях присутствуют как перспективные развивающиеся фирмы («звезда») и фирмы в стадии зрелости («дойная корова» или «мешок с деньгами»), так и стагнирующие проблемные компании («вопросительный знак»), а также убыточные в стадии спада («собака»). В целом все же участие в ФПГ или в другом объединении обычно приводит к налаживанию постоянных технологических, организационных или финансовых связей, что на практике уменьшает производственные (технологическая кооперация), непроизводственные условно-постоянные (организационная кооперация), трансакционные (сбытовая кооперация), или все затраты (финансовая кооперация).

При ликвидации бизнеса исчезают все виды затрат, кроме затрат, связанных с осуществлением конкурсного производства. Любопытным вариантом является покупка и последующая распродажа корпорации (предпочтительно конгломератного типа) по частям, что нередко позволяет окупить затраты и получить значительную прибыль. Затраты на распродажу являются в чистом виде трансакционными издержками. Условием приобретения компании является неравенство

$З_{нтр} < З_{покупки}$.

Особый случай трансформации представляет собой реорганизация бывших государственных, а сейчас в большинстве приватизированных предприятий. Построенные в советское время как «колхозы», они оказались перегруженными вспомогательными и подсобными производствами, а также непроизводственной сферой. Опыт работы на возникающем рынке быстро показал неэффективность такой организации, и одним из направлений реструктуризации стало массовое создание сети более гибких малых дочерних предприятий. Они создавались, как правило, во вспомогательных производствах, непроизводственной сфере, научных подразделениях. Те из них, которые выжили, взяли на себя эти вспомогательные функции, нередко – снабжение и сбыт, а также оптимизацию финансовых потоков.

В последующих пунктах данной главы рассматриваются особенности отдельных стадий жизненного цикла бизнеса, его пространственных (отраслевых или межотраслевых) перемещений, эволюции в времени и, наконец, ликвидации. Начнем со стадии создания бизнеса.

ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ, РЕОРГАНИЗАЦИЯ И ЛИКВИДАЦИЯ БИЗНЕСА

2.2. Создание предприятия

Отправная точка, с которой начинается каждое новое предприятие – это идея, закладываемая в его основу («бизнес-идея»). Такая бизнес-идея может быть как собственной, оригинальной («разработать, внедрить в производство и продажу инфразвуковой генератор для отпугивания мышей и крыс»), так и заимствованной («открыть магазин по розничной продаже продуктов питания»). Бизнес-идея может быть принципиально новой (персональный компьютер), новой (новая электронная игра), модифицированной старой (модификация модели автомобиля или телевизора) или старой на новом рынке (завоз подержанных автомобилей на российский рынок). Все виды бизнес-идей могут быть основой для создания предприятия, но по мере развития рынка, как правило, увеличивается доля новых и уменьшается доля старых идей.

Источников новых бизнес-идей может быть множество. Самыми полезными из них являются отзывы потребителей, продукция конкурентов, мнения работников торговли, информация правительственных органов, а также научно -исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР). Рассмотрим кратко эти источники.

1. Отзывы потребителей.

В поиске новых бизнес-идей предприниматели уделяют все большее внимание «обратным связям» между предприятием и потребителем. При этом одни предприниматели стараются просто отслеживать все интересные мысли, высказываемые друзьями, родственниками, коллегами в неформальной обстановке, другие – организуют специальные каналы обратной связи с потребителями (например опросы потребителей).

2. Продукция конкурентов.

Предприниматель должен очень внимательно относиться к товарам и услугам, предлагаемым другими фирмами. В результате подобного анализа нередко выясняется, что тот или иной товар или услугу можно улучшить, и эта идея ложится в основу нового предприятия.

3. Мнения торговых работников.

Мнения работников торговой сети и сбытовых отделов предприятий – также ценный источник новых бизнес-идей. Благодаря своему знанию потребностей рынка торговые работники нередко могут подсказать что-то принципиально новое. Они могут также оказать содействие в маркетинге новой бизнес-идеи или продукции, разработанных предпринимателем.

4. Публикации в широкой прессе и специализированных патентных изданиях.

В каждой стране существуют периодические издания, в которых публикуется информация по последним патентам. Так, в «Official Gazett», еженедельнике, публикуемом Патентным бюро США, печатаются аннотации ко всем выданным патентам и списки патентов, предлагаемых на лицензирование и продажу. В России подобными вопросами занимается ВИМИ (Всероссийский научно-исследовательский институт межотраслевой информации).

5. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.

Наиболее эффективным источником новых бизнес-идей является собственная научно-исследовательская и опытно-конструкторская деятельность предпринимателя, проводимая в стенах лаборатории по месту работы или осуществляемая в свободное от работы время в домашних условиях. Обычно собственные научно-исследовательские разработки бывают более технологичными при внедрении на собственном производстве, чем полученные из других источников бизнес-идеи. В свою очередь, это увеличивает шансы на снижение затрат при доведении до продажи и конечный коммерческий успех.

Конкретных приемов, способствующих выработке новых бизнес-идей, существует множество. Наиболее популярными и результативными являются три.

Целевое обсуждение – совещание специалистов для выработки идеи нового продукта или услуги. Является универсальным и наиболее широко применяемым приемом.

Мозговой штурм – особо организованное совещание специалистов, способствующее генерации идей. Прием применяется для выработки принципиально новых бизнес-идей.

Инвентаризация слабых мест конкурентных товаров – составление перечня конкурентных товаров и выявление их слабых мест. Прием позволяет позиционировать свой товар на рынке и улучшить его потребительские качества.

Каким бы путем ни возникла идея, для того чтобы она превратилась в готовый продукт или услугу, ее необходимо развить и углубить. Если речь идет о создании нового промышленного продукта (что явилось причиной создания нового предприятия), то процесс доводки идеи до готового продукта, именуемый «жизненным циклом создания нового продукта», в максимальном варианте включает в себя пять этапов:

- выработка идеи;
- концептуальная проработка идеи;
- опытно-конструкторская разработка (ОКР);
- пробный выход на рынок;
- коммерциализация продукта.

На первом этапе производится первичная оценка предложений по выпуску новых продуктов и услуг с целью выбрать из них наиболее интересные, заслуживающие более

внимательного изучения. Критерии отбора идей должны учитывать все сильные и слабые стороны предпринимателя и его финансовые возможности.

Идеи, которые прошли первоначальную оценку, участвуют в этапе концептуальной проработки, на котором они уточняются с учетом запросов потенциальных потребителей. На этой стадии также составляется первый укрупненный вариант бизнес-плана, в котором описываются основные характеристики продукта и предполагаемая стратегия его сбыта. Желательно также узнать мнение потенциальных покупателей, дать им возможность высказать свое мнение о концепции нового продукта.

Если концепция одобрена, наступает этап опытно-конструкторских разработок, который завершается изготовлением опытного образца. На данной стадии решаются все технологические и экономические вопросы, связанные с выпуском нового изделия, и члены инженерно-конструкторской группы получают уточнение его спецификации. Создание опытного образца необходимо, чтобы отладить весь процесс производства и провести стендовые испытания готового товара, показать его покупателям и узнать их мнение о его конкурентоспособности.

Вся информация, необходимая для составления окончательного варианта маркетингового раздела бизнес-плана, должна быть собрана уже в конце этапа ОКР, но чтобы повысить шансы успешной коммерциализации продукта, рекомендуется пройти еще через этап пробного выхода на рынок. Этот этап жизненного цикла создания нового продукта, который непосредственно предшествует его коммерциализации, должен дать фактическую информацию по продажам первой партии товара, позволяющую судить о том, примет ли рынок новый товар. Заканчивается этап разработкой окончательного варианта бизнес-плана.

Последним и основным этапом данного жизненного цикла является этап коммерциализации продукта – вывода его на рынок. В дальнейшем продукт ожидает, как правило, рост спроса, насыщение рынка и спад спроса. На стадии спада спроса предпринимателю следует задуматься о выпуске нового продукта.

Параллельно с процессом создания нового продукта или услуги и разработкой бизнес-плана осуществляется часто и создание предприятия. Жесткой привязки здесь нет, но чаще всего разработка регистрационных документов связана с окончанием второго этапа, а регистрация и начало его работы – с началом четвертого.

Жизнеспособность бизнес-идеи закладывается при ее появлении и отборе, обосновывается в процессе разработки бизнес-плана, реализуется и проверяется путем коммерциализации продукта или услуги. Удачная бизнес-идея должна обладать следующими свойствами, проявляющимися на разных стадиях жизненного цикла:

- Новизна (включая новизну рынка для старого товара).
- Принципиальная реализуемость.
- Маркетинговая реализуемость (товар или услуга должны иметь спрос).
- Производственная реализуемость.
- Финансовая реализуемость.
- Коммерческая реализуемость (рост и насыщение спроса на товар или услугу).
- Рентабельность предприятия, создаваемого для реализации идеи.
- Модифицируемость продукта или услуги.

Практически любое успешно работающее в условиях рынка предприятие является примером жизнеспособной бизнес-идеи. Приведем два примера.

Братья Ричард и Морис Макдоналды отличались невероятной изобретательностью. Послевоенный бум рождаемости в США, появление многодетных молодых семей, бурное расширение сети автомобильных дорог, рост покупательной способности создавали новые ниши на потребительском рынке. Еще в 1940 г. в городке Сан-Бернардино в штате Калифорния братья открыли первое кафе самообслуживания, куда можно было подъезжать на автомашине. Меню не отличалось разнообразием, зато привлекало своими ценами: гамбургер стоил 15 центов, чизбургер – 19 центов. Отбоя от посетителей не было. В 1955 г. братья передали право на создание и управление ресторанами «Макдональдс» на территории США предпринимателю Рею Кроку, к которому шесть лет спустя перешли и все права собственности на быстро развивающуюся «империю гамбургеров». Сегодня в эту систему входят 23 тысячи ресторанов fast food (быстрого питания) в 111 странах мира.

В 1995 г. мэрия Москвы начала программу «Русское бистро», развернув к середине 1998 г. в Москве и Зеленограде 29 кафе. До конца года предполагается открыть еще 20 – 25 предприятий. Мэрии Москвы принадлежит 20% акций сети. Большинство кафе действует на основе франчайзинга – владельцы платят 7% оборота за использование торговой марки и рекламную поддержку, обучение персонала и советы по управлению предприятием. Одним из пионеров быстрого питания Москвы стал М.Бахматков, который управляет тремя ресторанами «Русское бистро». В его планах открытие четвертого ресторана.

Существенным вопросом при создании нового предприятия является его начальное и последующее финансирование. В мировом бизнесе для этого используются различные источники, в том числе такие как личные средства предпринимателя или группы предпринимателей, средства родственников и друзей, кредиты, средства страховых компаний и пенсионных фондов, венчурный капитал и другие. Найти средства для начала нового и, следовательно, рискованного бизнеса всегда сложно, поэтому даже в США, при хорошо развитом финансовом рынке, доля личных средств, вкладываемых предпринимателями в финансирование нового бизнеса, составляет, по оценкам экспертов, около 50%.

В российском бизнесе ситуация с финансированием новых предприятий заметно хуже. Согласно исследованиям, где участвовали 1628 российских малых предприятий, свыше 70% из них испытывали финансовые затруднения на этапе становления своего дела, но только половина из них смогла взять кредиты в банках. В соответствии с программой государственной поддержки малого бизнеса за два года (с 1993 по 1995) Межэкономсбербанк распределил через региональные коммерческие банки 54 млрд. руб. на кредитование 77 проектов мелких предприятий. Размеры этих кредитов составляли от 20 до 60 тыс. долл. на один проект. Согласно опросам, в Москве около одной пятой части всех малых предприятий привлекают частный небанковский кредит. Банковские кредиты используются примерно в два раза реже. Это интересный феномен в российской экономике.

При создании нового предприятия важным и непростым вопросом является выбор его организационно-правовой формы.

Организационно-правовая форма предприятия – институциональный «образ» предприятия, соответствующий действующему законодательству и фиксирующий его хозяйственные возможности, права и обязанности, исходный внутренний порядок и специфические внешние отношения. Организационная форма предприятия – это система норм, которая определяет отношения между партнерами по предприятию, с одной стороны, и отношения этого предприятия с другими предприятиями и физическими лицами, с другой.

Порядок создания и деятельности предприятий в различных организационно-правовых формах регулируется особыми положениями гражданских и торговых кодексов (в Российской Федерации – Гражданским кодексом, ч.1, глава 4, статьи 50, 66–115), законами о хозяйственных товариществах и обществах, учредительными документами предприятий. В соответствии с ГК РФ предприятия могут создаваться в форме хозяйственных товариществ (полное товарищество и товарищество на вере), хозяйственных обществ (общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество), производственных кооперативов, унитарных предприятий. Рассмотрим эти формы.

Полное товарищество

Полное товарищество представляет собой форму организации предприятия, основанную на личном участии партнеров (полных товарищей) в его делах. По российскому законодательству (ГК РФ, ст. 69–81) полное товарищество – это объединение нескольких граждан и/или юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности на основе договора между ними. Главная отличительная черта полного товарищества заключается в том, что все его участники несут как совместную (имуществом товарищества), так и раздельную (личным имуществом) ответственность по обязательствам предприятия. Этим обусловлено сравнительно небольшое распространение этой формы среди крупных предприятий.

Полное товарищество действует под фирменным наименованием, которое содержит имена товарищей.

Организация. Полное товарищество создается и действует на основе учредительного договора, который подписывается всеми его участниками. После подачи соответствующего заявления полное товарищество подлежит государственной регистрации.

Особенности деятельности. Каждый партнер по товариществу является и руководителем, и представителем других партнеров по товариществу, если договором не предусмотрено совместное ведение дел или поручение ведения дел одному или нескольким товарищам. Каждый товарищ имеет право на управление, т.е. все участники в равной степени обладают правом голоса.

Поскольку имущество полного товарищества является совместным, передача доли (вклада) может происходить только с согласия остальных участников. В случае выхода или смерти кого-либо из участников полного товарищества оно может продолжить свое существование, если это предусмотрено учредительным договором или соглашением остающихся участников. Участнику, выбывшему из полного товарищества, выплачивается стоимость части имущества, соответствующая его доле в совместном имуществе предприятия, если иной порядок не предусмотрен учредительными документами. Наследник умершего участника может вступить в полное товарищество с согласия остальных партнеров. При выбытии одного участника товарищества доли оставшихся соответственно увеличиваются, если иное не предусмотрено документами товарищества. Появление дополнительных совладельцев товарищества всегда означает создание нового товарищества, при этом члены прежнего товарищества должны быть согласны с таким решением. Полное товарищество ликвидируется, если в нем остается один участник, а также по общему решению участников или по решению суда.

В соответствии с российским законодательством лицо может быть участником только одного полного товарищества. Участник, выбывший из товарищества, отвечает по обязательствам товарищества, возникшим до момента его выбытия, наравне с остальными участниками в течение 2 лет со дня утверждения отчета о деятельности товарищества за год, в который он выбыл из товарищества.

Преимущества. Полное товарищество является наиболее простой формой предприятия и больше всего подходит для организации мелких фирм. Полное товарищество мобильно, максимально свободно в решениях и действиях. Структура органов управления в рамках товарищества определяется самими партнерами. Большую роль играет личное доверие партнеров друг к другу.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество)

Товарищество на вере представляет собой форму организации предприятия, в которой личное участие партнеров в делах товарищества сочетается с участием капитальными средствами. Основная черта товарищества на вере – наличие двух типов участников: коммандитистов и полных товарищей. Коммандитисты (члены-вкладчики) отвечают по обязательствам товарищества только в пределах своих взносов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности; полные товарищи отвечают по обязательствам всем своим имуществом и осуществляют от имени товарищества предпринимательскую деятельность.

Организация. Порядок создания и деятельности товарищества на вере определяется ГК РФ (ст. 82–86). Товарищество на вере действует под фирменным наименованием, в котором указаны имена полных товарищей. Обычно в случае включения в наименование имени коммандитиста последний становится полным товарищем, неограниченно ответственным по обязательствам товарищества.

Коммандитное товарищество создается и действует на основе учредительного договора, который подписывается всеми полными товарищами. После проверки договора уполномоченными государственными органами товарищество на вере подлежит регистрации.

Особенности деятельности. В товариществе на вере только полные товарищи имеют право управлять предприятием. Каждый полный товарищ является руководителем и представителем других партнеров. Вкладчики не могут быть руководителями и представителями других партнеров, не вправе участвовать в управлении и ведении дел товарищества, выступать от его имени иначе как по доверенности. Они не вправе оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества.

Допущение передачи доли (вклада) различно для коммандитистов и полных товарищей. Доля полного товарища может быть передана только с согласия всех партнеров. Доля коммандитиста (или ее часть) может быть передана его правопреемнику или третьему лицу. Другие вкладчики пользуются преимущественным перед третьими лицами правом покупки доли или ее части.

В рамках существующего товарищества на вере дополнительные коммандитисты могут быть приняты в товарищество только на основе поправки к соответствующему договору.

Товарищество на вере ликвидируется в случае выбытия всех участников-вкладчиков, если полные товарищи не договариваются о его преобразовании в полное товарищество.

Товарищество на вере продолжает функционировать, если в нем остаются по крайней мере один полный товарищ и один вкладчик.

Юридический статус коммандитных товариществ в различных странах не единообразен: в одних странах они являются юридическими лицами (Франция, Россия), в других – нет (Швейцария).

Преимущества. Выбор этой формы организации предприятия наиболее предпочтителен в тех случаях, когда перед учредителями возникает необходимость разделения финансового контроля над предприятием (осуществляемого коммандитистами) и управленческого контроля (осуществляемого полными товарищами). Появление новых инвесторов не изменяет формы товарищества на вере, что следует рассматривать как реальную возможность привлечения дополнительных финансовых средств для деятельности предприятия без дополнительных формальностей.

Общество с ограниченной ответственностью

Обществом с ограниченной ответственностью (ООО) признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на определенные доли. Предприятие в форме ООО полностью отвечает по своим обязательствам всем имуществом. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, только в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Порядок создания и правовое положение ООО, права и обязанности его участников определяются Гражданским кодексом Российской Федерации (ст. 87–94), а также федеральным законом от 8 февраля 1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Организация. Общество с ограниченной ответственностью может быть учреждено одним или несколькими лицами. Число участников ООО не должно превышать предела, установленного законом (по российскому законодательству число участников ООО не может быть более пятидесяти); в противном случае общество с ограниченной ответственностью подлежит преобразованию в акционерное общество или производственный кооператив.

Учредители ООО заключают учредительный договор и утверждают устав общества. Если общество учреждается одним лицом, его учредительным документом является устав.

Обществом с ограниченной ответственностью может быть признано только предприятие, имеющее разделенный на доли уставный капитал. Размер долей определяется учредительными документами. Нижняя граница величины уставного капитала обычно оговаривается национальным законодательством (в РФ – не менее 100-кратной величины минимального размера оплаты труда). Кроме того, государственные нормы могут предусматривать возможность внесения вклада с рассрочкой, минимальный размер оплаты участниками уставного капитала на момент регистрации (не менее чем наполовину по российскому законодательству), срок полной оплаты (в течение первого года деятельности).

Особенности деятельности. Участник вправе продать или иным образом уступить принадлежащую ему долю (часть доли) одному или нескольким участникам общества. Допускается отчуждение доли третьим лицам, если иное не предусмотрено уставом общества. Доля переходит к правопреемникам участника, если в соответствии с уставом на это не требуется общего согласия участников общества. Участник общества вправе

выйти из общества независимо от согласия других участников. Ему должна быть выплачена стоимость части имущества общества, соответствующая его доле в уставном капитале.

В отдельных случаях (это должно быть отражено в уставе) может быть предусмотрено увеличение уставного капитала высшим органом управления (после внесения всеми участниками вкладов в полном объеме) и внесение участниками дополнительных взносов. Возможно также уменьшение величины уставного капитала ООО, что должно быть зарегистрировано в уставе. Поскольку уставный капитал определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующий интересы его кредиторов, его уменьшение допускается только после уведомления всех кредиторов.

Органами управления общества с ограниченной ответственностью являются распорядители (совет директоров, наблюдательный совет, правление) и общее собрание. Высший орган управления – общее собрание участников. Именно здесь реализуется право всех членов общества на принятие решений. Количество голосов участников на собрании определяется обычно пропорционально их вкладам в уставный капитал, хотя уставом общества может быть предусмотрен и иной порядок. Собрание вправе решать наиболее важные вопросы деятельности общества, определяющие стратегию развития фирмы в целом. Однако вопросы текущей деятельности предприятия находятся в компетенции исполнительного органа (коллегиального или единоличного), подотчетного общему собранию участников.

Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано или ликвидировано по единогласному решению его участников. Общество может быть преобразовано в акционерное общество или производственный кооператив.

Преимущества. Выбор общества с ограниченной ответственностью в качестве формы организации предприятия позволяет ограничить риск участников величиной вклада в уставный капитал. Преимуществом следует считать и то, что для образования общества с ограниченной ответственностью обычно необходим меньший капитал, чем для организации акционерных обществ (кроме того, число участников общества с ограниченной ответственностью не может быть слишком большим). Следует отметить и более простую, чем для акционерных обществ, систему отчетности. Например, в некоторых странах данные предприятия не обязаны публиковать счета по прибылям и убыткам. Общество с ограниченной ответственностью – оптимальная форма организации предприятий средней величины, в том числе семейных объединений.

Общество с дополнительной ответственностью

По российскому законодательству (ГК РФ, ст. 95) возможной организационно-правовой формой предприятия является *общество с дополнительной ответственностью*. В отличие от участников общества с ограниченной ответственностью, которые отвечают по обязательствам общества только в пределах своих вкладов, участники общества с дополнительной ответственностью совместно несут дополнительную (или так называемую субсидиарную) ответственность по его обязательствам своим имуществом. Размер ответственности определяется в одинаковом для всех участников кратном размере, который в обязательном порядке указывается в учредительных документах общества и исчисляется к стоимости вклада каждого участника. Во всем остальном – порядке организации, регистрации, деятельности и управлении – для общества с дополнительной ответственностью действуют те же нормы, что и для общества с ограниченной ответственностью.

Акционерное общество

Акционерным обществом (АО) признается предприятие, уставный капитал которого разделен на определенное число акций – ценных бумаг, свидетельствующих о вложении определенной суммы средств в капитал акционерного общества и дающих право на получение части прибыли в виде дивиденда. Участники предприятия в форме акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут убытки в пределах стоимости принадлежащих им акций. Порядок создания и правовое положение акционерных обществ, права и обязанности их акционеров определяются Гражданским кодексом РФ (ст. 96–106), а также федеральным законом от 26 декабря 1995 г. «Об акционерных обществах».

Организация. Учредителями АО могут быть как юридические, так и физические лица. АО может быть создано одним лицом или состоять из одного лица в случае приобретения всех акций одним акционером общества. Учредители АО заключают между собой договор и утверждают устав АО. Содержание устава регламентируется национальным законодательством. После регистрации АО (с последующей публикацией в прессе) оно приобретает права юридического лица и может начинать выпуск акций.

Особенности деятельности. Акционерное общество может выпускать именные акции (т.е. держатели акций регистрируются в специальном реестре) и акции на предъявителя (по российскому законодательству все акции являются именными). АО обязано обеспечить ведение и хранение реестра акционеров. Общество с числом акционеров более 500 обязано поручить ведение и хранение реестра акционеров общества специализированному регистратору. АО имеет право эмитировать обыкновенные (с правом голоса) и привилегированные (без права голоса) акции. Номинальная стоимость привилегированных акций не должна превышать 25% уставного капитала. АО может выпускать также облигационные займы на срок не менее года.

Акционерное общество может быть открытым или закрытым, что отражается в его уставе. Акции открытого общества могут переходить от одного лица к другому без согласия других акционеров. Такое АО вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу. Акции закрытого общества могут распределяться только среди учредителей или иного, заранее определенного круга лиц; число акционеров закрытого общества не должно превышать 50. Открытое акционерное общество обязано ежегодно публиковать свою финансовую отчетность.

Уставный капитал АО составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Размер уставного капитала определяется учредителями АО исходя из потребностей в денежных и иных средствах для начала деятельности общества. Он не может быть менее размера, предусмотренного соответствующим законом об акционерных обществах (в РФ для открытого акционерного общества – не менее 1000-кратной суммы минимального размера оплаты труда, для закрытого – не менее 100-кратной суммы минимального размера оплаты труда, установленного на дату государственной регистрации АО).

Акционерное общество характеризуется четко оформленной структурой органов управления. Ими являются общее собрание акционеров, правление общества и наблюдательный совет. Собрание акционеров – высший орган управления предприятием. Число голосов акционера на собрании определяется количеством и видом принадлежащих ему акций. Текущее управление деятельностью АО осуществляется исполнительным органом, который может быть коллективным (правление, дирекция) или единоличным

(директор, генеральный директор). По решению общего собрания акционеров полномочия исполнительного органа общества могут быть переданы по договору другой коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (управляющему). По российскому законодательству в АО с числом акционеров более пятидесяти создается наблюдательный совет (совет директоров), компетенция которого определяется в уставе общества в соответствии с требованиями Закона «Об акционерных обществах».

АО может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по решению общего собрания акционеров. Оно вправе преобразоваться в общество с ограниченной ответственностью или в производственный кооператив.

Преимущества. Главные преимущества АО как формы организации предприятий известны: это возможность привлечения дополнительных средств через выпуск акций и ограничение риска вкладчика в уставный капитал. В акционерном обществе количество учредителей и их состав не оказывает большого влияния на деятельность предприятия. Организационная оформленность позволяет распределять функции контроля между органами АО, что означает профессионализацию процесса принятия решений и дополнительные выгоды для акционерного общества. Положительным моментом является и упрощенный порядок выхода из состава акционеров. Как показывает практика, акционерное общество является наиболее подходящей формой для крупных предприятий с долгосрочными целями.

Производственный кооператив

Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом участии и на объединении его членами имущественных паевых взносов. Правовое положение производственных кооперативов определяется ст. 107–112 Гражданского кодекса РФ, а также федеральным законом от 6 мая 1996 г. «О производственных кооперативах».

Организация. Кооператив образуется по решению его учредителей. Число членов кооператива не может быть менее пяти человек. Членами (участниками) производственного кооператива могут быть граждане Российской Федерации, иностранные граждане, лица без гражданства. Единственным учредительным документом кооператива является его устав, который утверждается общим собранием членов кооператива. Государственная регистрация кооперативов осуществляется в порядке, установленном законом.

Особенности деятельности. Член кооператива обязан внести паевой взнос, участвовать в деятельности кооператива личным трудом либо путем внесения дополнительного паевого взноса, минимальный размер которого определен уставом, соблюдать правила внутреннего распорядка, нести предусмотренную законом и уставом кооператива обязательную дополнительную (субсидиарную) ответственность по обязательствам кооператива за счет принадлежащего ему личного имущества. К моменту государственной регистрации член кооператива должен внести не менее 10% паевого взноса, а остальную часть – в течение года с момента регистрации. В кооперативе наряду с его членами могут трудиться и наемные работники.

Прибыль, полученная кооперативом и остающаяся после уплаты налогов, иных обязательных платежей и выплат, определяемых общим собранием, распределяется между членами кооператива в соответствии с их личным трудовым или иным участием,

размером их паевого взноса, а между членами кооператива, не принимающими личного трудового участия в его деятельности, – соответственно размеру паевого взноса. Часть прибыли, распределяемая между членами кооператива пропорционально размерам их паевых взносов, не должна превышать 50% прибыли кооператива, подлежащей распределению между его членами. Производственный кооператив может выпускать ценные бумаги, за исключением акций.

Член кооператива имеет право передать свой пай или его часть другому члену кооператива, если иное не предусмотрено уставом. Передача пая влечет за собой прекращение членства в кооперативе. Вышедшему по своему усмотрению члену кооператива должна быть выплачена стоимость пая или выдано имущество, соответствующее размеру его пая, а также осуществлены другие выплаты, предусмотренные уставом.

Высшим органом управления кооперативом является общее собрание членов кооператива. Оно вправе рассматривать и принимать решения по всем вопросам образования и деятельности предприятия. Текущее руководство деятельностью кооператива осуществляют его исполнительные органы (правление, которое возглавляет председатель), в кооперативах с числом участников более 50 может быть создан наблюдательный совет.

Производственный кооператив по единогласному решению его членов может преобразоваться в хозяйственное товарищество или общество.

Преимущества. Членами производственных кооперативов являются в основном граждане, не осуществляющие предпринимательскую деятельность. Членство в кооперативе обычно предполагает трудовое участие в его деятельности. Подобный личностный характер объединения может создавать определенные трудности для его участников. Наличие субсидиарной ответственности по долгам кооператива также ограничивает степень распространения подобной организационной формы предприятий.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. В соответствии с российским законодательством (ГК РФ ст. 113) подобная организационно-правовая форма существует только для государственной и муниципальной собственности.

Унитарные предприятия целиком принадлежат собственнику-учредителю. Их имущество является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

Единственным учредительным документом унитарного предприятия является его устав, содержащий сведения о размере уставного фонда предприятия, порядке и источниках его формирования, предмете и целях деятельности предприятия. Фирменное наименование унитарного предприятия должно содержать указание на его собственника.

Органом управления унитарного предприятия является единоличный руководитель, назначаемый либо самим собственником, либо органом, уполномоченным собственником. Унитарное предприятие не отвечает по обязательствам собственника его имущества, по своим обязательствам унитарное предприятие отвечает всем принадлежащим ему имуществом.

Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения (ГК РФ, ст. 114), создается по решению уполномоченного государственного органа или органа местного самоуправления. Собственник имущества решает вопросы определения предмета и целей деятельности предприятия, его реорганизации и ликвидации, имеет право на получение части прибыли от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении предприятия. Размер уставного фонда предприятия не может быть менее суммы, установленной законом о государственных и муниципальных унитарных предприятиях. К моменту государственной регистрации предприятия его уставный фонд должен быть полностью оплачен собственником. Унитарное предприятие не вправе продавать принадлежащее ему на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать в залог, вносить в качестве вклада в уставный капитал хозяйственных обществ и товариществ или иным способом распоряжаться этим имуществом без согласия собственника. Остальным имуществом, принадлежащим предприятию, оно может распоряжаться самостоятельно, за исключением случаев, установленных законом или иными правовыми актами.

Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления (федеральное казенное предприятие) (ГК РФ, ст. 115), создается, реорганизуется и ликвидируется только по решению Правительства Российской Федерации. Фирменное наименование предприятия должно указывать на то, что данное предприятие является казенным. Поскольку государство несет дополнительную ответственность по долгам казенного предприятия, права этого предприятия на закрепленное за ним имущество ограничены и определяются статьями 296 и 297 ГК РФ (в частности, казенное предприятие пользуется и распоряжается закрепленным за ним имуществом в пределах, установленных законом, в соответствии с целями своей деятельности, заданиями собственника и назначением имущества; оно вправе отчуждать или иным способом распоряжаться закрепленным за ним имуществом только с согласия собственника этого имущества, собственник имущества вправе изъять лишнее, неиспользуемое или используемое не по назначению имущество и распорядиться им по своему усмотрению; собственник имущества определяет и порядок распределения доходов казенного предприятия).

Как видно из приведенного краткого описания, при создании предприятия выбор организационно-правовых форм достаточно широк и далеко не однозначен. В значительном числе случаев этот выбор в России происходит случайным образом, исходя из опыта или интуиции предпринимателя, а иногда и просто по совету знакомых, не всегда обладающих достаточным уровнем правовых знаний. Между тем выбор этот чрезвычайно важен и в тактическом и, главным образом, в стратегическом смысле.

Основные, наиболее значимые факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы, приведены ниже:

Группа факторов	**Факторы**
Организационные	· Количество учредителей и их характеристики · Законодательные ограничения
Технические	· Область бизнеса · Характеристики выпускаемой продукции · Новизна выпускаемой продукции
Экономические	· Размер стартового капитала

Социальные	· Личностные характеристики предпринимателя · Наличие сработавшейся команды

Рассмотрим эти группы факторов подробнее.

Организационные факторы.

Они лучше всего формализуются, и для удобства сведем их в табл. 2.2.1.

Таблица 2.2.1. Организационные факторы выбора правовой формы предприятия

Количество учредителей	**Характеристика учредителя**	**Организационно-правовая форма**
Один	Физическое лицо	· Без создания юридического лица, ООО, ОДО, ЗАО
	Юридическое лицо	· ООО, ОДО, ЗАО
	Государственный орган	· Государственное предприятие
	Муниципальный орган	· Муниципальное предприятие
Несколько (ограниченное количество)	Физические лица	· ПТ, ТНВ, ООО, ОДО, ЗАО(<50), ПК(<5)
	Юридические лица	· ПТ, ТНВ, ООО, ОДО, ЗАО(<50)
	Физические и юридические лица	· ПТ, ТНВ, ООО, ОДО, ЗАО(<50)
Много (неограниченное количество)	Физические лица Юридические лица	· ОАО
Примечание. Условные обозначения в таблице: ООО – общество с ограниченной ответственностью; ОДО – общество с дополнительной ответственностью; ЗАО – закрытое акционерное общество; ОАО – открытое акционерное общество; ПТ – полное товарищество; ТНВ – товарищество на вере; ПК – производственный кооператив		

Технические факторы.

Технические факторы структурируются труднее, чем организационные. Необходимо отметить, что в таких областях хозяйства, как торговля (особенно розничная), транспорт (особенно автомобильный), сельское хозяйство и сфера обслуживания (особенно питание), преобладает индивидуальное предпринимательство, много небольших предприятий – товариществ и обществ с ограниченной ответственностью. В промышленности же, в информатике, научно-практической деятельности, финансах преобладают более крупные предприятия, которым лучше соответствует форма акционерного общества, закрытого или открытого типа. Особую область составляют оборонные предприятия (особенно по производству оружия, боеприпасов и взрывчатых веществ), представленные часто в виде государственных казенных предприятий.

По второй характеристике для промышленности можно отметить следующую закономерность: чем сложнее выпускаемая продукция и чем ближе она к концу технологической цепочки (готовой продукции), тем крупнее предприятия и тем больший удельный вес составляют открытые акционерные общества. И наоборот, чем проще продукция и чем ближе к началу технологической цепочки, тем выше доля небольших предприятий – товариществ и обществ (рис. 2.2.1).

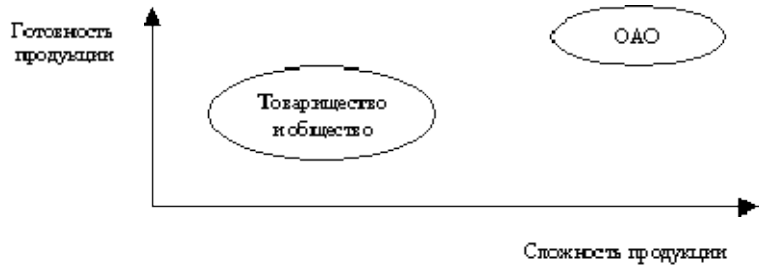

Рис. 2.2.1. *Технические факторы выбора организационно-правовой формы*

Выпуском новой продукции, особенно научно-технических новинок, занимаются обычно небольшие предприятия, действующие на свой страх и риск. В случае успеха они резко разрастаются и реорганизуются в открытые акционерные общества. Кроме того новинки зачастую подхватывают крупные фирмы, чтобы заработать на коммерциализации нового продукта.

Экономические факторы.

Как уже говорилось, в соответствии с Гражданским кодексом России размер уставного капитала для открытых акционерных обществ должен составлять не менее 1000, а для закрытых акционерных обществ – не менее 100 минимальных месячных размеров оплаты труда. Другой важный момент – при создании нового дела предприниматель должен знать, когда он может рассчитывать на получение первой прибыли. Рассчитав точку безубыточности (порог рентабельности), предприниматель может оценить, сколько денег ему понадобится, чтобы поддержать новое предприятие на первом этапе его существования. Добавив к этой сумме организационные расходы по созданию и регистрации предприятия и вычтя планируемые займы, получим грубую оценку величины стартового (уставного) капитала:

$$У = Ц \cdot К + Р_{орг} – З$$

или

$$У = С + П \cdot К + Р_{орг} – З,$$

где Ц – цена единицы продукции; К – количество продукции в точке безубыточности; С – не зависящие от размеров производства продукции совокупные финансовые издержки; П – переменные издержки на единицу продукции; $Р_{орг}$ – расходы по созданию и регистрации предприятия; З – планируемые займы.

Эта величина является минимально необходимой для начала дела, т.е. уставный капитал может быть и больше этой суммы, но никак не меньше.

Социальные факторы.

Личностные характеристики предпринимателя – опора на собственные силы, жажда успеха, стремление к независимости. Чем сильнее развиты эти качества в человеке, тем сильнее он стремится вести дело сам в качестве индивидуального предпринимателя. И наоборот, чем слабее развиты эти качества в человеке, тем более он предпочитает быть одним из партнеров, а то и просто получать дивиденды в качестве рядового акционера. Еще одно качество – склонность к риску. Если она сильна, то человек выбирает полную ответственность – личное дело, товарищество, если нет – предприятие с ограниченной ответственностью.

Другой важный социальный фактор – наличие сработавшейся команды. Если предпринимательской деятельностью начинает заниматься не один человек, а коллектив, то члены коллектива выбирают подходящую им организационно-правовую форму. На практике это часто бывает закрытое акционерное общество.

Одним из интересных примеров массированного создания новых предприятий является процесс формирования товарного рынка офисных и школьных канцелярских товаров в России в 1991–1993 гг. Этот сегмент рынка возник в 1991 г. в связи с принятием закона о либерализации внешней торговли. За считанными исключениями созданные в этот период на этом рынке фирмы работали самостоятельно, без крупных инвестиций со стороны – в то время скрепки и школьные тетради не казались выгодным делом. Время показало, что этот взгляд был ошибочным. В 1995 г. канцтоваров было продано, по разным оценкам, почти на миллиард долларов, в 1996 г. – на 50–70% больше. При этом и в оптовой торговле и в рознице в 1996–1997 гг. сохранялась невиданная для других секторов норма прибыли (оптовая наценка – 20–50%, а розничная доходила до 100%), а спрос в сезон стабильно превышал предложение. Серьезная конкуренция в отрасли была незначительной. Создалась ситуация, при которой любой человек, обладающий элементарными знаниями в области канцелярских товаров для офисов и учебных заведений, мог основать фирму, и у него была реальная возможность овладеть значительной частью рынка. В 1998 г. только в Московском регионе работали около 220 фирм по продаже канцелярских товаров. Перспективным делом оказались канцтовары для небольших фирм-новичков на рынке. Оптовая партия степлеров или карандашей во много раз дешевле такой же партии телевизоров, и импортные поставки можно начинать, имея небольшой капитал. Таким образом, для этого рынка сейчас характерны как низкие барьеры входа, так и невысокая степень конкуренции.

Распространенным вариантом создания предприятия является его выделение из уже существующего предприятия или создание совместного предприятия несколькими уже существующими. Особенностью здесь является наличие уже существующей организационной, финансовой и производственной структуры (или возможность создания этой структуры с нуля при помощи материнского предприятия), что существенно облегчает начало бизнеса. Более подробно этот вопрос будет рассмотрен в п. 2.3.

С точки зрения организационной структуры вновь созданные предприятии чаще всего начинают как «простые структуры» или «adhoc-кратии». Добавив к ним получившую в последнее время широкое распространение оболочечную фирму, получим три следующих вида наиболее распространенных структур, характерных для вновь созданного предприятия.

1. Простая структура. Характеризуется слабым развитием в ней техноструктуры, небольшим числом людей, выполняющих вспомогательные функции, минимальной дифференциацией подразделений, неразвитой иерархией менеджмента. Очень немногое в деятельности структуры может быть формализовано, и это практически исключает

использование планирования, обучение персонала и развитие. Эта структура органична. Координация внутри нее осуществляется путем прямого руководства: руководитель контролирует все решения. Окружение простой структуры также отличается простотой, хотя и носит, как правило, динамичный характер. Его может проанализировать один человек, который затем будет принимать все решения.

Главным достоинством подобной структуры является ее простота и «прозрачность», что часто позволяет минимизировать издержки в мало изменяющейся среде. Главный недостаток – плохая адаптируемость в резко изменяющихся условиях, что для малых предприятий чревато ухудшением финансовых показателей вплоть до разорения.

Простая структура характерна для большинства вновь создаваемых малых предприятий, особенно в промышленности, торговле, на транспорте.

2. Adhoc-кратия. Это структура организации с низкой степенью формализации поведения, высокой степенью горизонтальной специализации деятельности. В таких структурах прослеживается тенденция к тому, чтобы объединять специалистов в функциональных подразделениях для реализации целей внутреннего администрирования в небольших группах, ориентированных на какой-либо функциональный проект для выполнения текущей работы. Атмосфера изобретательства предполагает ломку старых стереотипов, поэтому adhoc-кратическая структура должна избегать любых форм стандартизации.

Достоинства и недостатки подобной структуры являются зеркальным отражением достоинств и недостатков простой структуры: хорошая адаптируемость в условиях меняющегося рынка, но высокие текущие издержки в условиях рынка постоянного.

Adhoc-кратия характерна для инновационных, а также аудиторско-консалтинговых предприятий.

3. Оболочечная фирма – это организации, в которых основная часть существенных для бизнеса функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам. Оболочечная фирма берет на себя издержки производителя по определению того, какой товар надо производить, как и кому его реализовывать (трансакционные издержки). Иногда, впрочем, и эти издержки она стремится переложить на подрядчиков (дизайнерские и конструкторские бюро, рекламные и маркетинговые агентства и т.д.), оставляя за собой только функцию общего управления всем процессом от разработки идеи товара до продажи его конечному потребителю.

Основные достоинства оболочечной фирмы – высокий потенциал изменчивости и приспособляемости в условиях быстро меняющегося рынка, позволяющий значительно уменьшить трансакционные издержки. Можно говорить иными словами о высоком «рекомбинационном потенциале» данной формы организации производства и реализации продукции, не забывая, однако, о том, что размер этого потенциала оболочечной фирмы существенно зависит от ее контрактной политики (см. гл. 3). Если контракты с подрядчиками заключаются на долгосрочной основе, а разрыв контракта по инициативе фирмы сопровождается серьезными санкциями, то преимущества быстрой рекомбинации могут быть сведены к нулю.

Недостатки – риск конкуренции со своими производственными подрядчиками; легковесность, «неукорененность» фирмы в отрасли, что не дает возможности

осуществлять длительные инвестиции; отсутствие надлежащего контроля за качеством продукции.

Присутствие оболочечных фирм заметнее всего на рынках с быстроменяющимся спросом, зависящим от моды: производство игрушек, одежды, обуви, спортивных товаров. Классический пример оболочечной фирмы описан в 1986 году в журнале «Business Week»: американская «Lewis Galoob Toys Inc.» успешно работала на рынке игрушек (с 1981 по 1985 гг. объем ее продаж вырос в 10 раз!). Непосредственно в самой фирме работало всего 115 служащих. Независимые дизайнерские и инжиниринговые конторы разрабатывали для компании большую часть ее игрушек, само производство и упаковка продукции были отданы на откуп дюжине гонконгских подрядчиков (которые, в свою очередь, размещали производство наиболее трудоемких компонентов на китайских фабриках), по прибытии товара в США он передавался на комиссионной основе для дальнейшей реализации нескольким фирмам-дистрибьюторам. Более того, Galoob не утруждала себя даже ведением бухгалтерии: все свои счета она продавала факторинговой компании, которая к тому же отвечала за кредитную политику компании-оболочки.

Заметное развитие получили оболочечные фирмы и в России. Ряд примеров приводит журнал «Эксперт»(см. например, № 46 от 1 декабря 1997 г). Российская фирма «City Sign» работает на рынке женской обуви следующим образом: в Италии, законодательнице обувной моды, берется дизайнерская разработка, на основе которой создается собственная коллекция. Затем на одной из небольших фабрик, расположенных в Германии, Бразилии, Аргентине или в Португалии, размещается заказ на изготовление опытных образцов. После этого образцы тестируются и «подгоняются» под российскую специфику. Если тестирование прошло удачно, на той же фабрике заказывается партия, после чего она сбывается через собственную дилерскую сеть и под собственной торговой маркой «City Sign». Выбор очередной фабрики определяется изменениями спроса. К примеру, качественную кожаную обувь лучше заказывать в Германии, а плетеную – в Бразилии. Сегодня у «City Sign» в «производственном активе» двадцать пять фабрик в пяти странах.

Похожую схему используют некоторые российские компьютерные компании. У фирмы «R&K» есть крупное подразделение, которое собирает обширную информацию о компонентах и получает от производителей этих компонентов образцы для тестирования. Потом по результатам тестирования принимается решение об их покупке. Комплектующие приобретаются через три закупочных офиса в Сингапуре и США. Одновременно с тестовым отделом работает конструкторский отдел. Используя новые инженерные идеи, он из существующих компонентов разрабатывает новую модель (точнее модификацию) компьютера. Когда идея воплощена в модель, подготовлена спецификация продукта, разработана технология производства, закуплены комплектующие, приходит черед зеленоградского завода «Квант» – там собирается партия компьютеров, которые поступают в магазины «R&K» и продаются под собственной торговой маркой («брэндом») компании.

ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ, РЕОРГАНИЗАЦИЯ И ЛИКВИДАЦИЯ БИЗНЕСА

2.3. Трансформации бизнеса

Как указывалось в п.2.1, выделяются следующие основные виды трансформаций бизнеса: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование и объединение предприятий. Поскольку под этими терминами могут скрываться разные понятия, определим их с юридической стороны.

Слияние предприятий – два или несколько предприятий прекращают свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию. Состав юридических лиц при этом полностью обновляется.

Присоединение предприятий – одно или несколько предприятий прекращают свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей существующему предприятию (рис. 2.3.1.). Состав юридических лиц в этом случае сокращается.

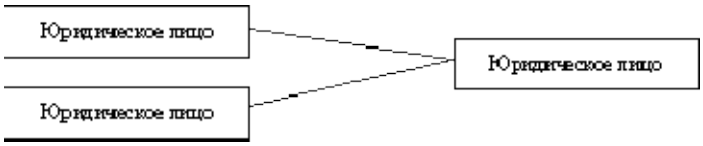

Рис. 2.3.1. *Юридическая схема слияния и присоединения предприятий*

Разделение предприятия – предприятие прекращает свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемым предприятиям. Состав юридических лиц полностью изменяется.

Выделение части предприятия – предприятие передает часть своих прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию без прекращения своей деятельности. Состав юридических лиц частично изменяется (рис. 2.3.2.).

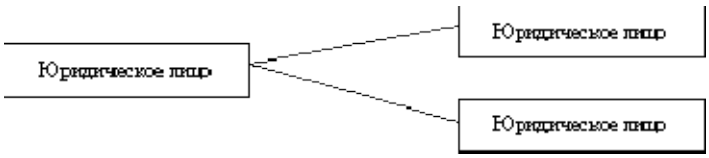

Рис. 2.3.2. *Юридическая схема разделения и выделения части предприятия*

Преобразование предприятия – предприятие прекращает свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию. Состав юридических лиц полностью изменяется (рис. 2.3.3.).

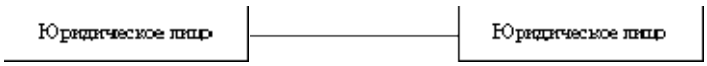

Рис. 2.3.3. *Юридическая схема преобразования предприятий*

Объединение предприятий – предприятия, входящие в объединение, не изменяют своего юридического статуса, их права и обязанности остаются без изменения. Состав юридических лиц сохраняется (рис. 2.3.4.).

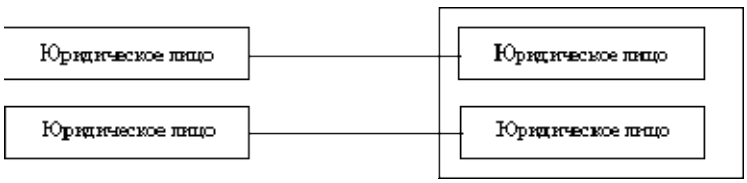

Рис. 2.3.4. *Юридическая схема объединения предприятий*

Первый период существования любого нового предприятия – борьба за выживание и освоение своей рыночной «ниши» – выделенного по продуктовым, территориальным или

иным признакам сегмента рынка, в котором имеется или ожидается достаточный уровень спроса на продукцию предприятия. Судьба выжившего предприятия в первую очередь зависит от размеров этой ниши. Если они невелики, а конкуренция слаба, то предприятие, заполнив нишу, может долго существовать, не изменяя существенно своей структуры и способов функционирования (кафе, ресторан, бар с постоянным контингентом посетителей). Если же ниша имеет значительные рыночные размеры, предприятию «есть куда расширяться», то обычно оно расширяется.

Новые предприятия, учреждаемые в странах Запада, обычно относятся к одной из трех категорий.

1. *Домашняя фирма*. Работают в такой фирме обычно члены семьи предпринимателя. Иногда привлекаются работники со стороны, но обычно их бывает немного, общее число не более 10 человек. Оборот у такого предприятия небольшой, устойчивый. Обычно это семейный бизнес в устоявшейся области.

2. *Инновационная фирма*. Обычно такая фирма стремится при первой возможности расширить свою деятельность и широко использует наемных работников. Через 5 – 7 лет численность работников в такой фирме может достигать сотен человек, а годовой оборот измеряться десятками миллионов долларов. Этот бизнес функционирует на основе научных или технологических открытий или новых технологических решений. В России такие предприятия функционируют за счет освоения новых рыночных ниш (примеры – торговля компьютерами, оргтехникой и т.д.).

3. *Венчурная перспективная компания*. Обычно венчурные фирмы относятся к числу быстрорастущих. Через 5–7 лет на них может работать до 1000 человек, а годовой оборот составлять сотни миллионов долларов. Этот бизнес также может возникать как инновационный, но на базе крупных открытий, формирующих фундамент для развития новой отрасли промышленности. В России это бизнес в перспективной отрасли, открытой для частного капитала (пример – банковское дело).

Большинство вновь создаваемых на Западе компаний принадлежит к разряду домашних, не имеющих значительного потенциала развития. Это связано с тем простым обстоятельством, что в основе нового предприятия, как уже говорилось, лежит какая-то идея, а количество идей и их новизна находятся, как правило, в обратной пропорции. Придумать новое технологическое решение или создать принципиально новый продукт не так-то просто, поэтому подобные нововведения появляются на рынке гораздо реже, чем рядовые новинки. В России перспективные компании появляются сейчас в основном за счет освоения новых рыночных ниш, но количество этих ниш не бесконечно, большинство из них уже занято, и все большее число новых фирм появляются и развиваются как домашние фирмы.

Предприятие может развиваться за счет внутренних резервов, внутреннего роста. Увеличивается число продаж или клиентов, растут активы и число работников, изменяется организационная структура. Довольно часто на этом этапе появляется необходимость слияний или присоединений, связанная с расширением собственного бизнеса, уменьшения влияния конкурентов или их полного устранения и тем самым усиления конкурентной позиции в отрасли. Рассмотрим наиболее распространенные***варианты слияний и присоединений***.

1. Слияние или присоединение фирмы аналогичного профиля. Целью такого действия может быть желание получить готовые производственные площади, новые патенты, лицензии, ноу-хау. Присоединяться может фирма целиком, отделение, филиал.

2. Слияние или присоединение фирмы другого профиля. Цель покупки – вертикальная интеграция или диверсификация производства. В этом случае еще более важно, чем в первом, получить готовое производство, опыт, специалистов. Чаще всего наиболее эффективна диверсификация не в совершенно новые или далекие дальние области, а в близкие, родственные (производство компьютеров – программное обеспечение – изготовление компонентов компьютеров). Присоединяться может фирма целиком, отделение, филиал.

3. Покупка отделения, филиала, филиальной сети, сбытовой сети. Такое нередко случается в торговой и финансовой сферах. Например, банк, задумавший создать сеть филиалов в своем городе или других регионах, может приобрести несколько филиалов или всю сеть у другого банка, испытывающего затруднения и нуждающегося в деньгах.

4. Покупка пакета акций, вплоть до контрольного. Цель предпринимателя (в отличие от рантье!) – получить частичный или полный контроль над другим акционерным обществом. Резоны здесь такие же, как в первых двух случаях – желание получить готовое производство, опыт, специалистов и тем самым усилить свои позиции и ослабить конкурентов. Различаются только механизмы приобретения.

Слияния, как правило, бывают дружественными, когда две предпринимательские структуры договариваются о совместном существовании. Производства и управленческие структуры сливаются, собственность нового предприятия перераспределяется между владельцами старых предпринимательских структур на договорной основе. Нередко выпускаются новые акции, и старые акции обмениваются на новые. Проводится реорганизация, устраняется дублирование в производстве и управлении. В небольших и средних компаниях от дивизиональной оргструктуры часто переходят к линейно-функциональной.

Присоединение может быть как *дружественным*, так и *недружественным*. В первом случае предприниматель покупает фирму, отделение, филиал с согласия владельцев, крупный пакет акций – также с согласия или непротивления владельцев предприятия.

На практике нередко встречаются и случаи враждебных присоединений (поглощений). Цель у них такая же, как у дружественных: получить перспективный бизнес в своей или какой-то другой отрасли, ликвидировать или контролировать конкурента, получать высокие дивиденды. Отличие от дружественного присоединения – несогласие или даже сопротивление старых владельцев предприятия. Поэтому подготовка и нередко первый этап проводятся втайне, а сам процесс поглощения напоминает военные действия: разведка, планирование операции, мероприятия по секретности, быстрота и жесткость действий, победа или поражение.

Наиболее часто встречающиеся варианты слияния.

· Покупка через банкротство. В этом случае покупатель предоставляет потенциальной жертве заем (займы), скупает долги, векселя. В определенный момент долги предъявляются к оплате, оплата не производится, кредитор подает на должника в суд, жертва становится банкротом, покупатель приобретает имущество на аукционе и, как

правило, недорого. Недостатком схемы является ее сложность и продолжительность. Кроме того, схема реально применима только к мелким и средним предприятиям.

· Покупка через скупку акций. Применима для открытых акционерных обществ. Предпосылками покупки является возможность скупки вообще, т.е. наличие в свободной продаже акций, составляющих в сумме необходимый покупателю пакет. Кроме того, важную роль играет цена скупки – она не должна быть слишком высокой, иначе приобретение не окупится. Вообще конкретная тактика поглощения другого предприятия сильно зависит от конкретных условий и чрезвычайно многообразна. Основные варианты скупки – аукцион, покупка крупных пакетов акций у их владельцев и скупка акций у мелких акционеров.

Владельцы предприятий, которые опасаются утери контроля над ними, в свою очередь разрабатывают определенные меры защиты.

В мировом бизнесе недели не проходит без сообщений о многомиллиардных сделках по слиянию компаний. С 1986 по 1996 гг. ежегодное количество объединений росло на 15%, доля же транснациональных корпораций (ТНК) в мировом ВВП увеличилась с 17% в середине 60-х до 30% в 1995 г. Именно слияния позволяют большинству ТНК оставаться высокоприбыльными, несмотря на то, что экономическая ситуация в мире далеко не блестяща. В 1995 г. при росте мировой экономики на 2,4% 500 крупнейших компаний увеличили объем продаж на 11%, а прибыль – на 15% (Эксперт № 22 от 16 июня 1997 г.).

По данным «Securities Data Co.», стоимость совершенных сделок по слиянию компаний в США в 1996 г. составила 649 млрд. долл., за 10 месяцев 1997 г. – 644 млрд. долл. Количество сделок на сумму свыше 5 млрд. долл. в 1996 г. – 13, за 10 месяцев 1997 г. – 15. Рекордное предложение за телекоммуникационную фирму MCI составляет 35 млрд. долл. от фирмы «WorldCom» и 28 млрд. долл. от фирмы GTE. Одной из причин бума слияний был подъем фондового рынка. Растущая цена акций позволяет компаниям совершать поглощения, расплачиваясь собственными акциями. Кроме того, экономический рост в США создает общий оптимистический фон, на котором слияния выглядят средством дальнейшей экспансии компаний и роста их прибыли. Но главная причина слияний – резко возросший уровень глобальной конкуренции, вынуждающий компании объединяться в борьбе за выживание, а тем более за лидерство в будущем. Бум слияний не обошел и другие регионы – Европу, Юго-Восточную Азию, Латинскую Америку.

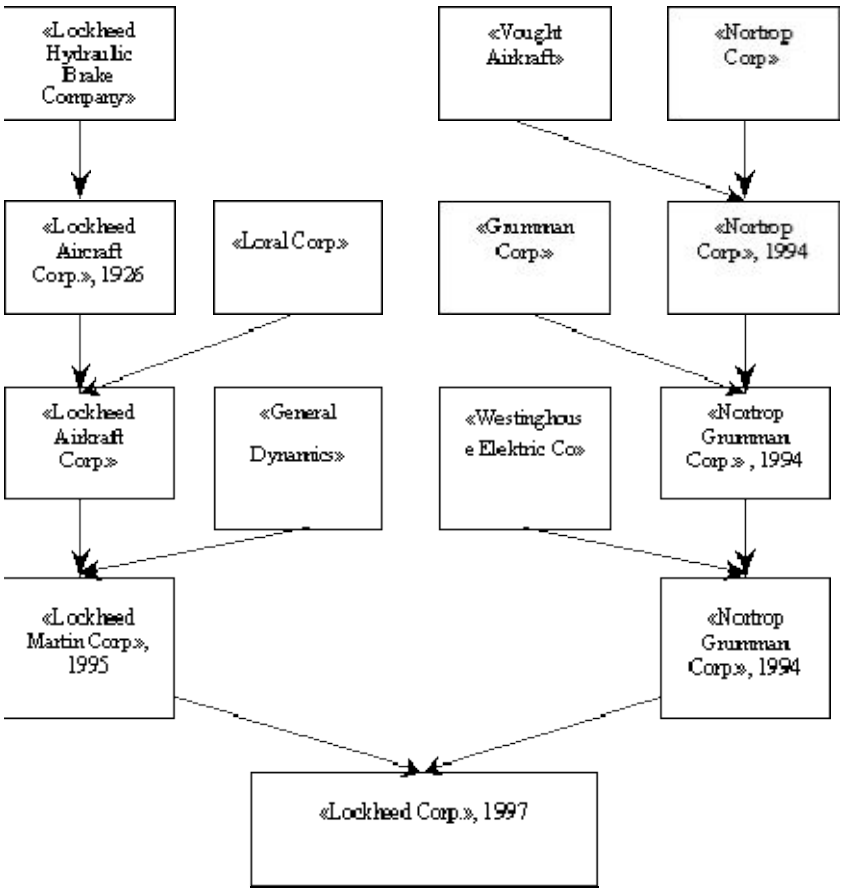

Рис. 2.3.5. *История слияний и присоединений фирмы «Lockheed Corp.»*

История многих крупных компаний представляет собой цепочку слияний и поглощений. Хороший пример представляет известная авиастроительная компания «Lockheed Corp.» (рис. 2.3.5). (Эксперт № 26 от 14 июля 1997 г.).

Российский бизнес уже может предоставить массу примеров как дружественных, так и недружественных приобретений. Можно упомянуть дружественное приобретение контрольного пакета акций Братского и Саянского алюминиевых заводов компанией «Trans-World Metals» (сейчас «Trans World Group») и активную успешную борьбу против этой компании Красноярского алюминиевого завода, но подавляющее большинство приобретений относится к периоду массовой приватизации в России.

Одним из примеров слияния в последнее время (декабрь 1997 г.) является объединение российских компьютерных компаний «Белый ветер» и ДВМ. Две компании работали вместе более двух лет – ноутбуки ДВМ продавались в магазинах «Белого ветра». Девять месяцев из этого срока длилась подготовка к слиянию, проходившая в обстановке строгой секретности. Российские и американские эксперты провели оценку активов каждой из компаний. Соответственно их стоимости определились доли каждой из сторон в объединенной корпорации. В ближайшие месяцы будут объединены все дублирующиеся подразделения двух фирм. Объединение фирм предполагает тесную кооперацию. Сопрезиденты концерна будут курировать те направления бизнеса, которыми каждый из них занимался до слияния. С.Шуняев (ДВМ) займется производством, дистрибуцией и сервисом, Ю.Дубовицкий («Белый ветер») – сетью магазинов. Все торговые марки, принадлежащие «Белому ветру» и ДВМ, будут активно использоваться в объединенной корпорации. Главная причина слияния – крупной фирме проще выжить на рынке, чем

двум мелким. В сумме фирмы образовали полноценную многопрофильную компанию. Сами предприниматели считают свой альянс первым в истории объединением российских компьютерных фирм одной весовой категории.

Самыми крупными слияниями последнего времени были объединение банка МФК и инвестиционной компании «Ренессанс Капитал» (1997 г.), нефтяных компаний ЮКОС – Сибнефть.

В чисто коммерческой сфере случаи, когда одна коммерческая организация приобретает другую, пока редки. В качестве дружественного приобретения можно назвать покупку в июле 1996 г. банком «Супримэкс» 75% акций компании «АСКО-Москва» («Эксперт» № 26 от 8 июля 1996 г.). Другим интересным примером является длительная двухлетняя борьба владельцев ЗАО «Вешняки» в Москве за овладение ООО «Магазин Мода» путем скупки паев у сотрудников-совладельцев магазина («МК», 17 февраля 1997 года).

Еще одним важным моментом в развитии бизнеса является деление предприятия на два или более независимых или выделение части предприятия. Деление свидетельствует о том, что предприятие переросло свои организационно-правовые рамки, и настало время их менять. Самый распространенный случай – в рамках одного предприятия существует несколько направлений (выпуск разных товаров, оказание разных услуг, торговля разными товарами, а иногда все это вместе), и по мере развития они постепенно начинают мешать друг другу. Когда бизнес становится трудноуправляемым, разумным выходом является его разделение на независимые или полузависимые предприятия с соответствующим разделением оргструктур. Нередко также выделяется перспективный бизнес для его дальнейшего свободного развития.

Еще одна популярная причина разделения предприятий – психологическая несовместимость владельцев-партнеров. Если партнеры заметно неравноправны (разная доля в уставном капитале, разное влияние на дела компании), то дело чаще всего кончается выкупом имущества или другим способом вытеснения партнера, но если они примерно равны по влиянию на дела компании, то дело обычно заканчивается «разводом».

Выделение организационно сводится к образованию дочерних или зависимых фирм, а также филиалов или представительств.

Причины образования дочерних или зависимых фирм.

· Диверсификация операций компании.

При расширении масштабов коммерческих операций часто происходит «разрастание» номенклатуры продукции и услуг. В этих условиях целесообразно перегруппировать ресурсы компании и выделить наиболее перспективные направления в специализированные дочерние фирмы. Нередко дочерняя фирма создается под определенный товар или услугу. В качестве дочерних компаний часто выделяются сбытовые, снабженческие и другие вспомогательные подразделения.

· Обособление лицензионных видов деятельности.

Лицензируемая деятельность обычно высоко специализирована, поэтому она может быть выделена в отдельное предприятие. Некоторые виды лицензионного бизнеса (например,

страхование, управление инвестиционными фондами и т.д.) вообще могут существовать только как отдельные предприятия.

· Оптимизация структуры управления.

Создание дочерних фирм может быть направлено на рационализацию управления компании. С персонала материнской компании в этом случае снимается часть текущих рутинных операций по управлению бизнесом, что позволяет ему сосредоточиться на стратегических вопросах деятельности компании.

· Маневрирование материальными и финансовыми ресурсами.

На базе дочерних фирм удобно применять такие виды бизнеса, как совместная деятельность, раздел продукции, лизинг, франчайзинг. Это позволяет небольшими ресурсами охватить большую область деятельности, кроме того, оперативно сосредоточивать необходимые материальные и финансовые ресурсы в ключевых областях деятельности.

· Улучшение схемы финансовых потоков.

Использование дочерних структур может улучшить схему трансфертных (внутрифирменных) финансовых потоков и уменьшить финансовые и налоговые потери. Организационно-финансовые схемы с участием дочерних фирм позволяют: перераспределять издержки и доходы между компаниями группы; создавать дополнительные центры прибыли; переводить доходы через компании, зарегистрированные в льготных регионах; оптимизировать внутрифирменное финансирование, внутрифирменное и внешнее инвестирование; координировать фондовые операции.

· Управление рисками и повышение устойчивости бизнеса.

Типовое решение состоит в переносе рискованных операций в дочерние компании. Они несут ограниченную ответственность, которая не затрагивает имущество материнской компании. Финансовые трудности или банкротство дочерних фирм не приведет к краху всей компании.

· Конфиденциальность контроля.

Ряд ограничений антимонопольного законодательства обходится путем рассредоточения контрольного пакета акций между аффилированными структурами, управляемыми из одного центра. Применяется подобная тактика и при враждебных поглощениях, а также в других случаях, когда важна скрытность проводимых операций.

Ситуации, стимулирующие выделение предприятий.

Часто это является следствием заполнения своей рыночной ниши и поиска новых.

· Фирмы, непосредственно работающие с клиентами (банки, торговые фирмы, магазины, предприятия сферы обслуживания и т.д.), охватили большинство потенциальных клиентов в зоне обслуживания и озабочены поисками новых. Выходом для них является расширение ассортимента предлагаемых услуг или территориальная экспансия путем создания филиалов или дочерних предприятий.

· Фирмы, работающие с клиентами опосредовано (предприятия по выпуску промышленных товаров), охватили товарами весь сегмент рынка. Выход – диверсификация производства, выпуск новых товаров, освоение новых рынков. Удобнее это делать, создавая новые структуры. Кроме того, опыт рынка свидетельствует о неэффективности гигантизма. «Джонсон и Джонсон», например, имеет 150 отделений, расположенных по всей территории США, специализирующихся на выпуске одного продукта и обладающих значительной самостоятельностью.

В целом создание специализированных отделений банков, магазинов или промышленных предприятий и переход в связи с этим на дивизиональную структуру управления (см. пп. 4.8., 4.9.) позволяет повысить гибкость фирмы в меняющихся условиях: легкость перестройки производства и управления, ускорение внедрения новинок, улучшение психологического климата.

Встречаются несколько вариантов *деления предприятий*:

А. Разделение на независимые фирмы.

Выделение части предприятия:

а) выделение без образования нового юридического лица (представительства и филиалы);

б) выделение с образованием нового юридического лица (дочерние и зависимые фирмы).

Б. Создание совместных предприятий. Два или более уже существующих предприятия объединяют усилия и учреждают новое совместное предприятие. Каждое из существующих предприятий выделяет часть своих ресурсов, обычно в кооперации (один партнер представляет производственные мощности, другой – технологию и финансы), и вновь созданное предприятие выступает по отношению к ним, как дочернее.

В. Условное деление. Это особый случай – создание отделений со специальными целями – оффшор, подставные фирмы и другие. В некриминальной сфере целями их создания могут быть снижение налогов, перевод капиталов в другую страну для уменьшения политических рисков либо обхождение запретов антимонопольного законодательства. Реже встречаются и другие цели.

Итак, при делении могут появиться юридически самостоятельные или юридически несамостоятельные предприятия. Кроме того, они могут быть территориально обособленными или не обособленными (рис. 2.3.6).

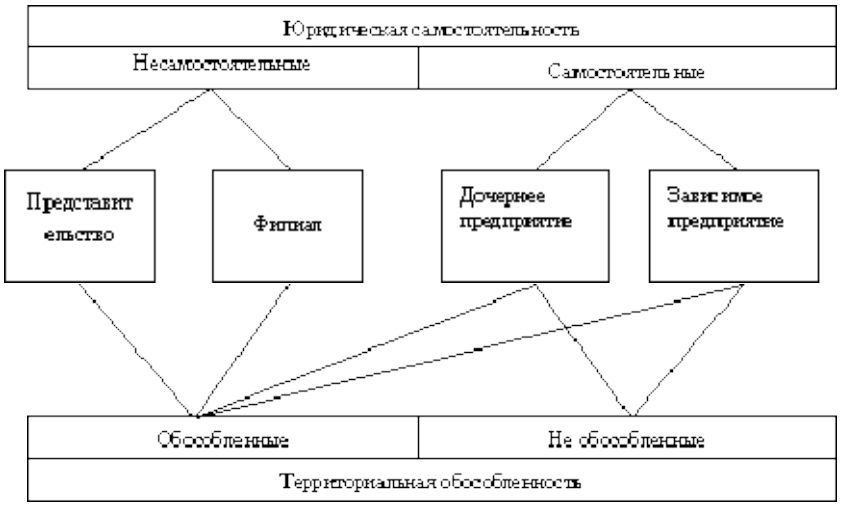

Рис. 2.3.6. *Варианты выделенных предприятий, филиалов и представительств*

Форма представительств и особенно филиалов наиболее характерна для банковской системы. Конкретные примеры приводить излишне – филиалы имеют все крупные российские банки, как бывшие государственные так и вновь созданные, коммерческие (в августе 1997 г. банки имели: Сбербанк РФ – 32430, Менатеп – 27, Газпромбанк – 20, Альфа-банк – 17, Инкомбанк – 69, Российский кредит – 47 филиалов).

Совместных предприятий с участием иностранных партнеров в России на конец 1997 г. насчитывалось 16 тысяч. Более редки примеры, когда российские предприятия образуют совместные предприятия за границами России. Сеть таких предприятий имеет и постоянно расширяет Горьковский автозавод. В конце 1996 – начале 1997 годов ГАЗ создал два предприятия – в Алма-Ате «Искер-ГАЗ» и Симферополе «КрымавтоГАЗсервис» с 51%-м долевым участием. На этих предприятиях будет в небольших масштабах (1 – 2 тысячи в год) осуществляться сборка грузовиков «Газель».

Новым видом организации бизнеса является интрапренерство или внутрикорпоративное предпринимательство. Фактически это вариант деления с образованием дочерних обществ. Типичная ситуация возникновения интрапренерства: в одном из подразделений корпорации изобретен перспективный продукт, производство которого лежит в стороне от интересов компании. Изобретатель уверен, что новый продукт найдет применение на рынке, но сам не имеет средств для его производства. Руководство корпорации принимает решение о создании дочерней компании с долевым участием изобретателя, который, как правило, становится ее руководителем и организует производство своего продукта. В результате в выигрыше оказываются и изобретатель и корпорация.

В России разные варианты интрапренерства начали применяться с самого начала внедрения рыночных отношений, причем сразу не только в крупных, но и в средних и малых компаниях. В частности, инвестиционная компания НИПЕК (Нефтяная инвестиционно-промышленная Евроазиатская корпорация, создана в 1992 году как открытое акционерное общество, входит в финансово-промышленную группу НИПЕК-Биопроцесс, генеральный директор К.Бендукидзе) создала дочернюю(100%-е участие) брокерскую фирму НТТ и несколько холдингов (со 100%-м участием) по управлению пакетами акций ряда приватизированных предприятий, приобретенных на чековых

аукционах. Торговая фирма «Альфа-Эко» (концерн Альфа-групп, оптовая торговля нефтью и нефтепродуктами, углем и коксом, сахаром и чаем, вином; генеральный директор А.Файн) создала два холдинга по управлению принадлежащими ей чаеразвесочными фабриками и сахарными заводами. Ее дочерняя фирма «Иркол», выполняющая функции депозитария, образована при долевом участии директора этой фирмы. Большинство финансовых компаний в России образуют дочерние предприятия – Менатеп, Альфа-групп, Инкомбанк, НИПЕК, РИНАКО-Плюс и т.д.

В 50-е годы в США появился новый способ организации бизнеса – франчайзинг. Он не имеет прямого отношения к делению предприятий, скорее находится на границе договор–деление. Тем не менее он имеет много общего с созданием филиалов или территориально обособленных дочерних компаний. Франчайзинг – это соглашение, при котором производитель или единоличный распространитель продуктов или услуг, защищенных торговой маркой, передает эксклюзивные права на распространение своей продукции на данной территории независимым розничным торговцам в обмен на получение от них платежей от реализации продукции («роялти») и обязательств по соблюдению технологии производственных операций.

В России наиболее известны франчайзинговые сети фирмы «Довгань» – «Довгань-хлеб» и «Довгань-пицца». В настоящее время интересный опыт франчайзинга демонстрирует система «1С:Франчайзинг» – сеть предприятий, осуществляющих комплексные услуги по автоматизации учетной и офисной работы. Франчайзинговые фирмы работают под единой маркой «1С:Франчайзинг», имеют в своем составе аттестованных материнской фирмой «1С» специалистов, гарантируют высокое качество выполнения стандартного набора услуг. Основной программный продукт фирмы «1С» – бухгалтерская программа «1С:Бухгалтерия», которую выбрали для себя уже более 150 тыс. организаций. Работа фирм-франчайзинг заключается в индивидуальной настройке и доработке стандартного пакета до системы, настроенной именно на учет организации, которая приобрела программу. Кроме того, специалисты оказывают услуги по обучению бухгалтеров программе и работе с компьютером.

Нередким в жизненном цикле предприятий является преобразование, т.е. изменение их организационно-правовой формы. Возможные схемы таких изменений представлены на рис. 2.3.7.

Преобразования, варианты которых представлены в левой части схемы, на практике встречаются редко и вызваны чаще организационными причинами (реорганизация полного товарищества в товарищество на вере вызвано включением в его состав членов-вкладчиков). Самый популярный вариант преобразования – это акционирование предприятия.

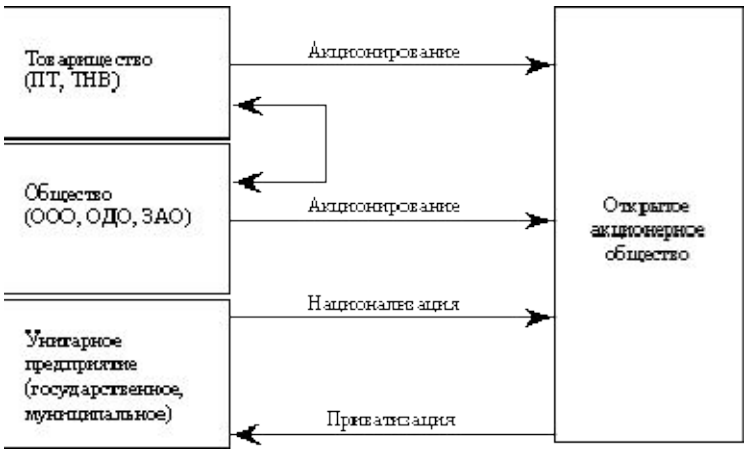

Рис.2.3.7. *Схема преобразования предприятий*

В основе акционирования лежат экономические причины. В практике западного предпринимательства обычно встречаются три варианта акционирования.

1. Продажа акций с целью получения средств для дальнейшего развития собственного бизнеса. Это наиболее распространенный вариант акционирования. Успешно расширяющаяся фирма часто сталкивается с нехваткой средств для расширения бизнеса и реализации новых идей (владельцу сети магазинов «Wal-Mart» в 70-х годах необходимы были средства для строительства распределительного складского центра на 100 магазинов, владелец «The Walt Disney» в конце 30-х годов искал средства для производства новых фильмов), и продажа части выпущенных акций доставляет эти средства.

2. Продажа акций венчурным инвестором с целью возврата средств и получения прибыли. Венчур вкладывает средства в инновационную фирму, фирма развивается, становится прибыльной, в определенный момент венчур продает свой пакет на бирже. Это называется первоначальное публичное предложение акций (initial public offering, IPO). В 1995 г. успешно разместили акции на рынке компании «Netscape» и «Pixar». Их крупнейшие акционеры Джеймс Кларк и Стив Джобз в один день стали миллиардерами.

3. Продажа акций с целью получения средств для покупки другой фирмы. В этом случае обычно продаются акции успешно работающей фирмы (по высокой цене), а покупаются – убыточной (по низкой цене). Эту тактику неоднократно успешно применял известный американский предприниматель Тед Тернер (продажа в 1970 г. акций рекламной компании «Turner Advertising CO» и покупка на эти деньги убыточной телестанции «Channel 17», будущей «Turner Broadcasting System» – TBS; продажа в 1985 г. акций TBS и покупка кинокомпании MGM/UA Entertainment).

Акционирование предприятий имеет свои преимущества и недостатки. *Объективные преимущества акционирования*:

· Получение дополнительного акционерного капитала.

Развивающейся компании постоянно требуется капитал для финансирования новых начинаний и развития уже функционирующих направлений. Новый капитал обеспечивает требуемые оборотные средства, основные фонды, необходимые для роста и выживания предприятия. Продажа акций часто представляет собой наилучший способ получить требуемый капитал на максимально выгодных условиях.

· Активы предприятия обретают рыночную стоимость и конвертируемость.

Преобразование в открытое акционерное общество создает механизм рыночной оценки стоимости компании и позволяет распределить эту стоимость между участниками. Многие семейные компании на это идут лишь для того, чтобы распределить стоимость компании между членами семьи. Венчурные капиталисты рассматривают продажу акций как самый выгодный способ обеспечить себя ликвидностью, необходимой для выхода из компании с наилучшей окупаемостью средств, вложенных в финансирование ранее. Другие вкладчики могут также легко ликвидировать свои инвестиции, т. к. теперь акции компании обращаются на рынке и обладают рыночной стоимостью. Благодаря этой ликвидности стоимость открыто продаваемых ценных бумаг зачастую выше, чем стоимость акций компании, которые не продаются публично. Помимо этого, компаниям с открытым обращением акций часто легче приобретать другие компании, т. к. их собственные ценные бумаги могут использоваться в сделке вместо какого-либо другого финансового инструмента, например платежа наличными.

· Облегчение операций по привлечению средств.

Компаниям со свободным обращением акций обычно бывает легче привлечь дополнительный капитал, особенно заемный. Если компания обладает общественно признанной стоимостью и эта стоимость может быть сравнительно легко переведена в другие активы, то этой компании не только проще получить деньги, но и делать это она может на более выгодных условиях. А при наличии устойчивой тенденции к росту стоимости акций меньшими усилиями обходится не только получение заемного, но и увеличение акционерного капитала.

· Повышение престижа компании.

Последнее преимущество также связано с тем, что компания приобретает большую известность в обществе. Это может облегчить выход на хороших поставщиков, а также получение других выгод, связанных с обеспечением основной деятельности предприятия.

Вместе с тем акционирование приносит и ряд последствий, которые с точки зрения самой фирмы выглядят как недостатки.

Недостатки акционирования:

· Раскрытие информации.

Открытое акционерное общество обязано публиковать отчет по результатам деятельности за год , а также давать информацию, запрашиваемую различными органами власти. Это уменьшает конфиденциальность деятельности и выносит на всеобщее обозрение результаты деятельности компании. Кроме того, компания должна постоянно сообщать держателям акций всю существенную информацию, относящуюся к деятельности компании и ее управлению.

· Потеря контроля.

Если контрольный пакет акций открытого акционерного общества не консолидирован в руках одного человека или группы единомышленников, он может быть скуплен конкурентами, что приведет к утере контроля над компанией, что неоднократно случалось на практике. Кроме того, уход даже незначительной части акций в чужие руки всегда приводит к уменьшению контроля, т.к. при принятии решений приходится считаться с мнением других акционеров.

· Утрата гибкости и возрастание административных обязанностей .

В открытых акционерных обществах решения должны приниматься в свете выполнения обязательств перед держателями акций, которые настроены на получение дивиденда сегодня, а не в отдаленном будущем. Нередко это препятствует реинвестированию прибыли в долгосрочные проекты, которые необходимы компании для удержания технологического первенства. Кроме того руководство компании вынуждено тратить значительное время, отвечая на вопросы акционеров, прессы, финансовых специалистов.

· Значительные дополнительные расходы.

Они включают в себя плату за аудиторскую проверку, оплату услуг юристов, регистрационные расходы, стоимость рекламы и публикаций, а также оплату услуг фирм-гарантов (инвестиционных фирм, осуществляющих первичное размещение акций). Обычно издержки акционирования оцениваются в США в 300 – 600 тыс. долл., но в ряде случаев оказываются еще выше.

Для успешной реализации акций особое значение имеет ***выбор времени и заинтересованных фирм-гарантов***. При выборе учету подлежат следующие пять факторов.

· Размер акционируемой компании. Жестких требований здесь нет, принятая американская практика рекомендует размер стоимости компании не менее 12,5 млн. долл. иначе расходы не окупятся.

· Состояние доходов и финансов компании. Обычно компания должна иметь по крайней мере один год хороших доходов и продаж, чтобы выпуск акций был благосклонно принят на рынке.

· Конъюнктура рынка. Она должна быть благоприятной для успешного размещения акций.

· Острота потребности компании в деньгах. Если она невелика, то предприниматель может выждать благоприятной конъюнктуры рынка и продать там небольшой пакет, сохранив контроль за компанией.

· Позиция нынешних владельцев. Венчурные компании не слишком заботятся о дальней перспективе компании, их главная задача – вернуть вложенные средства с максимальной прибылью.

Преобразование частной фирмы в открытое акционерное общество – естественный путь для западной компании. В России открытые акционерные общества чаще создаются «на голом месте» или путем приватизации государственных или муниципальных

предприятий. Объяснение этому простое: на Западе, особенно в США, существует множество малых частных предприятий с длинной историей, некоторые из них, наиболее успешно работающие, преобразуются в открытые акционерные общества; государственных же предприятий там практически нет. В России наоборот: малых частных предприятий относительно мало и большинство из них не готово к сколько-нибудь эффективному акционированию. Кампания же приватизации проводилась весьма интенсивно, в результате чего были созданы десятки тысяч открытых акционерных обществ. Поскольку акционировались они недавно, их менеджмент и поведение на рынке во многом остаются еще нерыночными.

Особым вариантом преобразования является приватизация государственных и муниципальных предприятий. В России массовая приватизация проводилась в 1992 – 1994 гг., в небольших масштабах она продолжается и сейчас. Известен в практике мирового бизнеса и процесс деприватизации, который чаще называют национализацией. Для сегодняшней России он пока не характерен.

Перейдем к анализу ***вариантов объединений предприятий***. Объединения предприятий бывают трех видов:
- объединение независимых предприятий;
- объединение частично зависимых предприятий;
- объединение зависимых предприятий.

В первом случае члены объединения сохраняют свою независимость и права в полном объеме. Структура объединения получается симметричной, т.к. все его члены имеют одинаковые права и обязанности. К таким объединениям относятся *ассоциация (союз), картель* и *консорциум*.

Ассоциация (союз) – некоммерческая организация, создаваемая по договору между предприятиями в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты их общих имущественных интересов. Ассоциации создаются для обмена информацией, сокращения расходов на оплату приглашенных консультантов, лоббирования коллективных интересов предпринимателей, вошедших в объединение.

Картель – соглашение о разделе рынка, предполагающее координацию бизнес-планов в части планов продаж.

Консорциум – временное договорное объединение для осуществления совместных проектов. Чаще всего консорциумы создаются для разработки месторождений полезных ископаемых. При этом предприятие может участвовать в конкретном консорциуме частью своих ресурсов, а остальные использовать в других областях бизнеса.

Объединения независимых предприятий (предпринимателей) создаются тогда, когда имеется несколько (много) предприятий одного профиля, имеющих и осознающих общие интересы и/или цель и не являющихся прямыми конкурентами. Отношения между членами объединения и объединением чисто договорные, вступить в объединение и выйти из него можно в любой момент без согласия других его членов, члены объединения не теряют своей самостоятельности и прав юридического лица.

Ассоциаций в российском бизнесе сейчас создано множество, одна из самых известных – Ассоциация российских банков (АРБ). В настоящее время большинство стран мира проводит антимонопольную политику, направленную против создания картелей, поэтому «де-юре» их нет, хотя «де-факто» встречаются. В качестве примеров консорциумов можно

привести международные: «Сахалин-1» («Роснефть-Сахалин» – 17%, «Сахалинморнефтегаз-Шельф» – 23%, американская компания «Экссон» – 30%, японская «Содеко» – 30%) и Каспийский трубопроводный консорциум. Консорциум по проекту «Сахалин-2» («Маратон Сахалин лтд», «МакДермотт Сахалин лтд», «Шелл Сахалин холдингс Б.В.», «Мицуи Сахалин девелопмент Ко лтд», «Даймонд газ Сахалин Б.В.»(Мицубиси) в настоящее время перерос в общество «Сахалин энерджи инвестмент компани лтд», держателями акций которого стали эти компании.

Во втором случае (объединение частично зависимых предприятий) члены объединения к моменту его создания в определенной степени зависят друг от друга, координируют всю или часть своей деятельности, обмениваются акциями, но при этом права в области управления никому не передаются. Структура и в этом случае получается симметричная. К таким объединениям относятся синдикат и промышленная (коммерческая, финансовая, консалтинговая) группа.

Синдикат – объединение, имеющее общую структуру продвижения товаров и услуг на рынки, осуществляющее общее управление сбытом, а также общее планирование в части сбыта и маркетинга.

Промышленная (коммерческая, финансовая, консалтинговая) группа – объединение предприятий, ведущее скоординированную промышленную, коммерческую, финансовую, консалтинговую политику. Предприятия обычно ведут общий учет и управляют общими финансами. Нередко члены группы взаимно обмениваются акциями друг друга или создают совместные предприятия.

Компания «Hewlett-Packard» (HP)объединилась с компанией «VeriFone» – одной из крупнейших фирм в области электронных платежей. Сделка была совершена в форме обмена акциями и стала крупнейшей в истории «Hewlett-Packard» – за «VeriFone» было отдано 23590235 акций HP на сумму 1,37 млрд. долл. Обе компании ориентируются на покупателей прежде всего из банковского и финансового секторов и тесно сотрудничают уже более года. Теперь, после слияния, VeriFone станет самостоятельным подразделением HP, сохранив при этом собственное имя. А производитель компьютерной и офисной техники сможет заняться относительно новым для себя бизнесом – расчетами через Internet (Эксперт № 26 от 14 июля 1997 г.).

В сентябре 1997 г. «Ингосстрах» (1-е место на страховом рынке России) и АО «Россия» (10-е место на страховом рынке) объявили о планах взаимной интеграции. Сделка предполагает, что «Ингосстрах» приобретает блокирующий пакет АО «Россия» (26%) в обмен на 5% своих акций. Следуя взаимным планам развития, «Ингосстрах» по-прежнему будет ориентироваться на страхование имущества, а АО «Россия» займется развитием долгосрочного страхования жизни. В это перспективное направление альянс готов инвестировать 20 млн. долл.

В третьем случае (объединение зависимых предприятий) часть членов объединения передают некоторые функции управления другим, теряя долю самостоятельности. Структура получается асимметричной, с разными правами и обязанностями у разных членов объединения. К таким объединениям относятся концерн, ФПГ.

Концерн – это объединение предприятий, при котором централизуется часть функций (финансовое управление, снабжение , сбыт) с целью снижения издержек. Кроме того в концернах обычно присутствует координационный центр. Часто концерн бывает

организационным аналогом технологического комбината (металлургический комбинат, камвольно-суконный комбинат, лесопромышленный комплекс).

Крупные мировые концерны, имеющие десятки предприятий, филиалов и представительств в разных странах мира, становятся транснациональными корпорациями. Классический пример ТНК – «Samsung». Его структура представлена в табл. 2.3.1.

Таблица 2.3.1. Структура ТНК «Samsung»

Название	Год основания	Число занятых	Специализация
«Samsung»	1938	5239	Оптовая и розничная торговля, разработка природных ресурсов
«Samsung Engineering & Const»	1957	3400	Проектирование и строительство объектов в различных областях
«Samsung Fine Chemicals»	1964	674	Производство удобрений, других химических товаров
«Samsung Elektronics»	1969	51926	Интегральные схемы, бытовая электроника, персональные компьютеры, факсы
«Samsung Display Devices»	1970	11000	Цветные кинескопы, дисплеи и мониторы
«Samsung Electromechanics»	1973	9206	Комплектующие для аудиотехники и автомобильная электроника
«Samsung Heavy Ind.»	1974	11192	Машиностроение
«Samsung Petro Chemical»	1974	510	Нефтепереработка
«Samsung Aerospace Ind.»	1977	6342	Самолеты, авиадвигатели, продукция оборонного назначения
«Samsung Data Systems Co.»	1985	4145	Н.д.
«Samsung General Chemicals Co.»	1988	1379	Синтетические волокна, каучук
«Samsung Motors»	1995	Н.д.	Легковые автомобили, грузовики

Финансово-промышленная группа – совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества, либо полностью, либо частично объединивших свои материальные и нематериальные активы на основе договора о создании ФПГ в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ.

Первой официально зарегистрированной в 1993 г. была ФПГ «Уральские заводы», г. Ижевск. В группе 20 участников, около 40 тысяч работающих, финансово-кредитные учреждения: «Евроазиатская страховая компания» и Евроазиатский банк экономического развития, г.Ижевск. Направления деятельности: телекоммуникационное оборудование, системы связи, медицинская техника и приборы, оборудование для ТЭК и АПК, стройматериалы.

Количество зарегистрированных ФПГ непрерывно увеличивается. Наиболее известные среди них: «Русхим», г. Москва, «Сибирь» г. Новосибирск, «Нижегородские автомобили», г. Нижний Новгород, «Магнитогорская сталь» г. Магнитогорск, «Интеррос», г. Москва, «Морская техника», г.Санкт-Петербург и др. На 1.01.1998 г. зарегистрировано 72 ФПГ, объединившие 1500 предприятий и организаций, почти 100 финансово-кредитных учреждений. Еще около ста инициативных групп ведут подготовительную работу по созданию ФПГ. Эксперты считают, что в ближайшее время следует ожидать появления 150 – 200 крупных ФПГ.

ФПГ «Интерхимпром», г. Москва удалось скоординировать деятельность предприятий по всей цепочке от поставок сырья до готовой продукции. Группа производит 9,6 млн.т удобрений в год. При этом 80% продукции сегодня идет на экспорт. Объем инвестиционных программ группы в 1997 г. составил 30 млн. долл.. В рамках ФПГ «Магнитогорская сталь» удалось объединить 16 предприятий и организаций с численностью 260 тыс.чел., основными фондами более 5 трлн. руб. (неденоминированных), с объемом выпуска товарной продукции свыше 3,3 трлн. руб. Основной инвестиционный проект – ввод в действие на АО «Магнитогорский металлургический комбинат» комплекса по производству 5 млн. т горячекатаного и 2 млн. т. холоднокатаного стального листа в год.

Типичной можно считать ФПГ «Энергомашкорпорация» (Санкт-Петербург). В нее входят: холдинг «Энергомашкорпорация», владеющий 30–50% акций заводов «Электросила», «Ленинградский металлический завод», «Подольский машзавод», «Белгородский энергомаш», «Завод турбинных лопаток» (Санкт-Петербург), Барнаульский котельный завод, «Уралэлектротяжмаш», «Уралгидромаш», «Чеховэнергомаш» и др. В группу входят также «Энергомашбанк» (Санкт-Петербург) и проектный институт ЦКТИ им. И.И. Ползунова.

Кроме официально зарегистрированных ФПГ имеются незарегистрированные, но существующие фактически группы: Альфа-групп, группа Менатеп (Роспром), группа Мост-банка, группа ОНЭКСИМбанка и др.

Процесс создания объединений зависимых предприятий в России шел и идет двумя путями: сверху и снизу. Сверху – в процессе приватизации государственных предприятий создавались промышленные и финансовые группы, которые в некоторых случаях выросли в ФПГ. Основой такого объединения могли быть главки («Энергомашкорпорация»), комбинаты (Усть-Илимский ЛПК), объединения («ЛУКойл»). Эти формы в России сейчас очень текучи: нефтяные компании начинали процесс консолидации с формы, близкой к неофициальной ФПГ, затем постепенно переросли в концерны, а в перспективе, после обмена акций дочерних предприятий на основные, реорганизуются в открытые акционерные общества. В литературе этот процесс получил название – создание «вертикально интегрированных компаний».

Второй путь создания подобных объединений – снизу. Руководители успешных коммерческих компаний и банков, образовавшихся уже в новых условиях, начали создавать группы почти одновременно с созданием основного бизнеса. Таким образом появились коммерческие и финансовые группы, а затем и финансово-коммерческие. Названия некоторых из них уже не раз приводились в этой главе.

Как уже отмечалось выше, в результате приватизации и дальнейшей эволюции два этих пути начали соединяться, и в результате в России постепенно образуется новый промышленно-финансовый костяк экономики – несколько десятков мощных групп. По

оценкам специалистов эти группы охватывают сегодня примерно половину российской экономики.

ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ, РЕОРГАНИЗАЦИЯ И ЛИКВИДАЦИЯ БИЗНЕСА

2.4. Эволюция организационных форм бизнеса

Мы уже затрагивали вопросы изменения возможных форм организации бизнеса в п. 2.3. В данном разделе мы рассмотрим этот вопрос с позиций одной из наиболее перспективных теорий современной экономической науки – институциональной теории. Особенность этой ветви на «дереве» экономических знаний состоит в том, что она гораздо ближе, чем многие другие (в частности, чем основное направление западной экономической теории – «экономикс») расположена к прикладным областям экономической науки, таким как управление бизнесом, теория предпринимательства и другим подобным направлениям, предметом исследования которых является бизнес.

Согласно современной институциональной теории, общественные *институты*, т.е. нормы, законы, обычаи, правила, организационные структуры, короче – относительно устойчивые системы взаимоотношений между экономическими и социальными агентами, организации играют весьма важную, если не решающую, роль в объяснении экономических явлений.

Следуя одному из основоположников институциональной экономической теории Д.Норту, лауреату Нобелевской премии за 1993 год (Норт, 1997), будем различать институты и организации. *Институты* по Норту – это сложившиеся в обществе «правила игры», формальные и неформальные, а *организации* – это объединения людей с целью достижения определенных целей.

Организационные формы бизнеса целесообразно рассматривать и как институты (т.е. правила игры), и как организации в их экономическом и юридическом смыслах.

Существующие юридические формы организации бизнеса перечислены в Гражданском кодексе Российской Федерации (см. п. 2.2). Признаки, по которым классифицированы эти формы, включают в себя систему собственности, целей и управления деятельностью. К числу таких форм, помимо перечисленных в п.2.2, относятся, согласно ГК РФ, и некоммерческие организации, сами по себе могущие функционировать в различных формах, поскольку им разрешено заниматься бизнесом, если это не противоречит (или способствует) основным целям организации.

Организация обычно является юридическим лицом. Получение статуса юридического лица может представлять собой довольно сложную процедуру. Эта процедура варьируется в разных странах, а также внутри страны, порой в значительной степени. В США, например, проще всего зарегистрировать фирму в штате Делавер, чем успешно пользуются многие бизнесмены.

Согласно воззрениям лауреата Нобелевской премии Рональда Коуза, организация в рыночной экономике, называемая фирмой, появляется из рациональных соображений, связанных с экономией на трансакционных издержках. В статье «Проблема социальных издержек» (1993 г.), Коуз пишет: «Фирма представляет собой … альтернативу системе, организующей производство через рыночные трансакции. Внутри фирмы индивидуальные сделки между различными кооперированными факторами производства устранены, а рыночные трансакции заменены административными решениями. Для

изменения производства при этом нет нужды в сделках между владельцами факторов производства.» Соответственно фирма расширяет свою активность до тех пор, пока издержки по организации производства не превысят рыночные трансакционные издержки. Величина этих издержек, таким образом, является ключевым фактором изменения размера фирмы.

Как уже сказано выше, предприятие (фирма) является обобщенным названием для организации бизнеса в рыночной экономике. Формы организации бизнеса эволюционируют, совершенствуются, приспосабливаются к изменяющимся условиям. Каковы же современные тенденции этой эволюции? Какая форма доминирует в том или ином секторе и почему? Это очень важный для организации бизнеса вопрос.

В настоящее время корпоративная форма организации бизнеса является доминирующей в мире применительно к большим по масштабам деятельности организациям. Эта форма служит, с одной стороны, характерным примером эволюционного развития, с другой, представляется наиболее приспособленной для дальнейшего эволюционного развития в рамках рыночной экономики.

Речь идет, в первую очередь и в основном, об открытых акционерных обществах. Всемирно известные фирмы (так называемые brand names) являются, как правило, открытыми акционерными обществами. Это объясняется рядом причин, и в том числе тем, что *известность,* как таковая, имеет рыночную стоимость, и чтобы эту стоимость капитализировать естественным путем, надо быть *открытым* акционерным обществом.

В процессе эволюционного развития постепенно сформировались две относительно различные формы открытых акционерных обществ. Одну форму, характерную для США и Великобритании, будем называть для краткости А–В-формой, другую, распространенную в Европе, в первую очередь в Германии, а также в Японии – Г–Я-формой. Поскольку эти две формы являются отражением и, в какой то степени, квинтэссенцией различного подхода к бизнесу вообще и к способу привлечения инвестиций, в частности, остановимся на них подробнее. В этих формах воплотилась философия бизнеса по-американски и по-европейски.

Начнем описание особенностей этих форм организации с ***А–В формы*** акционерного общества. Акционерным капиталом владеют примерно на одну треть физические лица, причем это, как правило, мелкие владельцы, доля которых составляет заметно меньше одного процента. Индивидуальными владельцами акций являются, в основном, простые граждане, а отнюдь не элита общества. Об этом свидетельствуют, например, следующие данные по США (Шарп, Александер, Бейли, 1997).

В 1990 г. акциями владел 51 млн. граждан США. По возрасту они распределялись следующим образом:

Возраст	**Процент владельцев акций**
До 21 года	6,8
21 – 34 года	23,0
35 – 44 года	23,0
45 – 64 года	31,7
65 лет и старше	14,5
Итого:	100

Институциональных владельцев можно разделить на три типа: *пенсионные фонды*(доминирующий институциональный акционер), *взаимные фонды* и *прочие*, в том числе – другие компании. Пенсионные и взаимные фонды играют роль организаций, управляющих финансами индивидов. Таким образом, акционерный капитал складывается из мелких частей индивидуальных владельцев либо прямо, либо косвенно – через пенсионные и взаимные фонды. Эти фонды вкладывают свои средства в различные компании, поэтому в акционерном обществе нет доминирующего владельца акций.

Какие фундаментальные выводы можно сделать, рассмотрев структуру акционерного капитала? Первый: акционеры (владельцы) управляют компанией «ногами»: если они видят, что компания управляется плохо, финансовые результаты неудовлетворительны, то просто продают свои акции на рынке. И наоборот, успешная компания привлекает вкладчиков. Курс акций является точным индикатором успешности бизнеса. Соблюдаются принципы демократии, которыми так гордятся американцы. Каждый имеет одинаковые права и одинаковое воздействие на деятельность компании.

Другой фундаментальный вывод: фондовый рынок является основным институтом, производящим общественную и, в частности, рыночную оценку компаний. Следовательно, эффективное функционирование этого института – залог эффективного функционирования всей экономики, в том числе ее реального сектора.

Рассмотрим теперь ***Г–Я форму*** акционерного общества. Основными акционерами здесь являются не физические лица, а компании и банки (но не данное акционерное общество). Например, в Германии более 90% акций, свободно обращающихся на рынке, представлена организациями-инвесторами, т. е. юридическими, а не физическими лицами (Корпоративное управление ..., 1995). То обстоятельство, что акционерами являются другие акционерные общества, создает принципиальное отличие данной формы от А–В-формы. Возникают древовидные, порой причудливые, структуры распределения собственности. Круговая структура появляется тогда, когда компания А владеет пакетом акций компании Б, которая обладает акциями компании В, а последняя имеет акции компании А. Причем звеньев этой цепочки может быть гораздо больше. Формально законодательство не запрещает существование круговых структур владения собственностью.

Древовидные цепочки владения собственностью имеют как положительные, так и отрицательные стороны, влияющие на эффективность организации экономики и ее эволюционное развитие. Когда такая цепочка соответствует технологическому процессу, отношениям поставщиков и потребителей, это повышает эффективность и устойчивость бизнеса. Однако одновременно это уменьшает гибкость и восприимчивость к изменениям рынка.

Указанные выше основные формы организации бизнеса описаны применительно к акционерным обществам. В действительности они значительно шире и охватывают многие другие рыночные организации и институты. Если говорить об организациях, то это фондовые рынки, рынки деривативов, т. е. вторичных финансовых инструментов типа фьючерсов, опционов, свопов и др. (см., например, Колб, 1997). Если говорить об институтах (правилах игры), то это стиль поведения при ведении бизнеса, например, при сборе средств для осуществления проекта.

При американской модели физические лица – индивидуумы – значительно сильнее вовлечены в процесс инвестирования. При осуществлении своей личной (семейной) финансовой стратегии люди действительно принимают нетривиальные решения при

размещении личных средств и формировании своего финансового портфеля. В германской модели люди больше доверяют эту деятельность посредникам – банкам и другим компаниям.

Какая из описанных форм лучше в исторической перспективе? Пока этот вопрос остается открытым. Возможно, что обе формы достаточно жизнеспособны, только действуют в разных культурных средах. Российский путь пока ближе к Г–Я форме, что не удивительно по многим причинам, в том числе и по причине традиций ведения бизнеса. Если вспомнить процесс приватизации в России, то первый этап – так называемая ваучерная приватизация – начал было идти по американскому пути. Идея состояла в том, чтобы создать большое множество мелких собственников, обладателей акций промышленных и других компаний. Однако, как известно, в силу ряда причин, в том числе отсутствия развитого фондового рынка, первоначальная идея реализована не была. Ваучеры были скуплены небольшим числом крупных игроков, акции рядовых членов трудовых коллективов тоже постепенно перекочевали в руки руководства предприятий или крупных аутсайдеров. Второй этап приватизации в России, который осуществляется в настоящее время, идет уже явно в сторону германо-японской модели. Предприятия скупаются банками, финансовыми группировками, крупными компаниями. Нет никаких данных, показывающих, что процесс пошел в сторону вовлечения индивидуальных акционеров. Население в своей массе не имеет ни опыта, ни желания активно участвовать в операциях на фондовом рынке. У простых людей велико недоверие к этим новым инструментам и для его преодоления понадобятся значительные усилия и время.

Эволюционный подход к анализу эффективности бизнеса оказался полезным и плодотворным не только применительно к организационным формам как таковым. Вопрос о том, почему одни компании ведут успешный бизнес десятилетиями, а другие быстро или не очень быстро разоряются, получает более ясное освещение в эволюционной теории.

Основоположник современной эволюционной теории экономики австрийский экономист Джозеф Шумпетер ввел несколько полезных понятий, относящихся к данному вопросу (Schumpeter, 1964). Одно из них – разделение фирм на два класса по доминирующему поведению: *фирмы-новаторы* и *фирмы-имитаторы*. Фирмы-новаторы стараются выжить и добиться успеха за счет внедрения новшеств до того, как это сделали другие. Фирмы-имитаторы идут по стопам новаторов, экономя на ошибках других и организуя дело более основательно.

Оказывается, что для динамичного роста экономики необходимо иметь и те и другие фирмы, но *фирм-имитаторов должно быть больше*.

Стратегии ведения бизнеса в двух данных классах фирм существенно различаются. В частности, первые значительную часть средств тратят на исследования и разработки, тогда как для вторых эта статья расходов практически отсутствует. Зато у них в определенные периоды времени резко возрастают расходы на внедрение нового для них способа производства. Подчеркиваем – *нового для них*, поскольку этот способ прежде был освоен фирмами-новаторами и, вообще говоря, не является новым.

Следует заметить, что практически все знаменитые фирмы, brand names, были с самого начала (а многие остаются и по сей день) фирмами-новаторами. Когда говорят, что США лидирует в области технических нововведений, а, скажем, Япония или Южная Корея в основном адаптируют их технические достижения, то это на самом деле означает, что в США доля новаторов значительно больше, чем в Японии и Южной Корее, особенно если

говорить о начальном периоде экономического подъема этих азиатских стран. В настоящее время доля фирм-новаторов в Японии достаточно велика, что важно для обеспечения долговременного экономического роста в условиях открытой экономики и международной конкуренции.

Россия всегда славилась своими изобретателями. Стратегический вопрос состоит в том, чтобы превратить этот потенциальный фактор в коммерческую силу. Следует помнить, что наиболее быстрого коммерческого успеха достигают фирмы, базирующиеся на новой, неизвестной другим идее. Достаточно упомянуть фирму «Sony» с ее идеей миниатюризации бытовой радиотехники, компанию «Apple», построившую первый персональный компьютер. Самый свежий пример – фирма «Netscape», придумавшая браузер - путеводитель по сети Интернет.

Другой достаточно убедительный ответ на тот же фундаментальный вопрос может быть получен с помощью биологической аналогии. Из биологической эволюционной теории хорошо известно еще со времен Дарвина, что в процессе естественного отбора закрепляются свойства или признаки, способствующие выживанию. Эти признаки передаются по наследству от предыдущих поколений к последующим. Экономическая эволюционная теория, хотя и была навеяна биологической, но существенно отличается от последней. Термин «популяция фирм» довольно распространен в литературе, однако аналогия с биологической популяцией весьма поверхностна. У фирм, в отличие от биологических особей, нет устойчивой продолжительности жизни. Люди, работающие на фирме, приходят и уходят, но что-то, отличающее данную конкретную фирму от других, остается. Этот инвариант ассоциируется с геном.

Американские экономисты Нельсон и Винтер (Nelson, Winter, 1982), базируясь на исследованиях Шумпетера, ввели понятие *рутины* (routine), назвав этим словом то, что сохраняется, поддерживается, развивается в фирме и что, в конечном счете, является ключом к ее (фирмы) выживанию. Рутина – это своеобразная «память», в которой хранится самая основная, так сказать, коренная, информация о фирме. Не существует какого-то одного носителя этой информации. Она как бы пронизывает все структуры фирмы. В понятие рутины входят такие строго не формулируемые компоненты, как стиль управления, атмосфера взаимоотношений внутри коллектива, наконец, то, что называется традициями. Надо сказать, что вообще понятие рутины также не имеет строгого определения. В нем много интуитивного, нет четких границ. Однако, пользуясь данным понятием, удалось достаточно удовлетворительно объяснить известный феномен долговременного разброса в прибыльности компаний. Речь идет о давно замеченном факте, что у одних компаний уровень рентабельности существенно ниже чем у других в течение длительного времени, порой десятилетий.

Согласно теории общего экономического равновесия, производственные факторы, в первую очередь труд и капитал, должны перетекать из менее рентабельных областей в более рентабельные. В результате должно происходить уравнивание рентабельности. Однако в жизни этого не наблюдается. Традиционное объяснение существования разброса в рентабельности делает ссылку на технический прогресс, внедрение новшеств, что, как известно, препятствует уравниванию. Ясно, что такое объяснение допускается применительно лишь к короткому промежутку времени.

Почему же все-таки десятилетия существуют компании с низкой рентабельностью? Почему работники не переходят в более прибыльные фирмы, а акционеры не продают свои акции? Очевидно, критерием является не только прибыль, а некие иные факторы, которые удерживают людей и капитал в низкоприбыльных компаниях. Эти факторы и

зависят от рутин в определении современной эволюционной теории. Рутина компании формируется годами, десятилетиями. Несущественное со временем отпадает, существенное, наоборот, закрепляется в рутине.

Для практического бизнеса знать понятие и оценить рутины в конкретной фирме весьма полезно. Руководитель должен строить компанию всесторонне, не забывая никаких аспектов дела. Имея в виду наличие рутин на своей фирме, он будет обращать внимание на, казалось бы, не имеющие значения мелочи. Например, не увольнять старейшего работника, ибо он может играть роль символа стабильности; не жалеть денег на оборудование музея компании; проводя реконструкцию системы управления, детально объяснять, почему она (реконструкция) нужна. Всегда следует помнить, что успешное развитие – это разумное сочетание изменений, диктуемых временем, и стабильности, сохраняющей оригинальное лицо компании.

Естественно, что универсального рецепта для достижения коммерческого успеха не существует. Полезно изучать историю конкретных знаменитых компаний, понять причины взлетов и падений. В связи с этим можно отметить, что *среди brand names не существует таких, которые бы строили свою долговременную стратегию на нарушении формальных или неформальных этических правил ведения бизнеса*. В долговременном плане всегда выгодно соблюдать правила, чем нарушать их. Причем, как это ни покажется парадоксальным на первый взгляд, в теневом и криминальном бизнесе также выгоднее соблюдать правила. Правда, это уже другие правила – теневой экономики.

Все это говорит о том, что понятие *репутации* компании (как внутренней репутации, так и внешней) является чрезвычайно важным. Создание репутации – дело весьма долговременное. Репутация же идет от рутин и, в конечном счете, определяется рутинами. Репутация, получившая в теории интеллектуальной собственности название goodwill (добрая воля), имеет определенную рыночную цену (Козырев, 1997).

Прежде чем переходить к последней стадии эволюции бизнеса – его ликвидации, полезно рассмотреть вопросы оценки рыночной стоимости бизнеса. В этой стоимости отражается в специфической форме как история, так и текущее состояние и будущее бизнеса, включая такие аспекты, как место в рыночной и административной среде, репутация в глазах потребителя и многое другое.

ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ, РЕОРГАНИЗАЦИЯ И ЛИКВИДАЦИЯ БИЗНЕСА

2.5. Оценка стоимости бизнеса

Необходимость оценки стоимости бизнеса возникает практически при всех трансформациях: при покупках и продажах предприятия, его акционировании, слияниях и поглощения, а также во многих других бизнес-ситуациях. Можно следующим образом составить список этих ситуаций.

1. Сделки купли – продажи фирм.

Определение рыночной стоимости (цены) дано в международных стандартах оценки: «рыночная стоимость есть расчетная величина – денежная сумма, за которую имущество должно переходить из рук в руки на дату оценки между добровольным покупателем и добровольным продавцом в результате коммерческой сделки после адекватного маркетинга, при этом полагается, что каждая из сторон действовала компетентно, расчетливо и без принуждения» («Международные стандарты оценки МСО 1–4»,

Международный комитет по стандартам оценки имущества, Российское общество оценщиков, Том 1, Том 2, 1995 г.). Исходя из данного определения, рыночная цена фирмы при сделке купли–продажи формируется в результате взаимодействия цены спроса и цены предложения. Цену спроса определяет полезность фирмы для покупателя, а цену предложения – затраты на воспроизводство аналогичного предприятия для продавца.

В мировой практике часто совершаются сделки по купле–продаже не всего предприятия, а его части. В этом случае продажная цена отдельной доли зависит не только от стоимости продаваемой части актива, но и от тех прав, которые предоставляет владение данной долей новому собственнику. Например, если это контрольный пакет акций предприятия, то его рыночная цена будет значительно выше неконтрольного пакета.

2. Слияния и поглощения фирм.

При слияниях рыночная цена также формируется в результате взаимодействия цен спроса и предложения, при поглощения – в результате борьбы между конкурентами. Нередки случаи поглощения не всей фирмы, а отдельных ее частей или активов.

3. Определение налога на имущество фирмы, на недвижимость или на наследование.

При этом возникают отношения двух сторон: налогоплательщика и государства в лице налоговой инспекции, интересы которых по сути своей противоположны относительно размера выплаты налога. Налогоплательщик, естественно, заинтересован в минимизации налога, а налоговая инспекция – в его максимизации. Для приведения сторон к обоюдному согласию в решении данной проблемы используется институт независимых оценщиков.

4. Страхование предприятия.

При страховании фирмы определяется страховая стоимость предприятия, которая заключается в определении размера выплаты по страховому договору при условии наступления страхового события – потери или повреждения застрахованных активов. Чтобы определить стоимость страхуемых активов фирмы, используются такие понятия, как восстановительная стоимость и стоимость замещения. Восстановительная стоимость – текущие затраты, необходимые на восстановление точной копии всех активов предприятия. Стоимость замещения определяется как величина затрат на замещение данного актива другим того же вида и состояния и способного равным образом удовлетворить пользователя.

5. Залоговое обеспечение кредитной линии.

Оценка фирмы требуется также для определения величины залогового обеспечения кредитной линии. Эта оценка фирмы рассматривается как залоговая стоимость ее активов и соответствует рыночной стоимости залога этой фирмы, которую кредитор может получить, продав залог в случае неплатежеспособности фирмы. Иначе говоря, залоговая стоимость – стоимость фирмы, которую надеется получить кредитор от продажи фирмы на торгах в случае банкротства заемщика кредита.

6. Разработка инвестиционного проекта.

Согласно международным стандартам оценки, «инвестиционная стоимость – субъективное понятие, которое соотносит конкретный объект собственности с конкретным инвестором или группой инвесторов, имеющих определенные цели и (или)

критерии инвестирования». Другими словами, инвестиционная стоимость – способность инвестиций приносить доход или отдачу и является характеристикой инвестиционного проекта.

7. Ликвидация предприятия.

Если предприятие ликвидируется частично или полностью, и предстоит распродажа его активов по отдельности, то определяется его ликвидационная стоимость. Она представляет собой денежную сумму, которая реально может быть получена от продажи фирмы в сроки, слишком короткие для проведения адекватного маркетинга в соответствии с определением рыночной стоимости. Так как при вынужденной продаже предприятия возникают издержки по ликвидации (комиссионные и текущие издержки, юридические услуги и т.п.), то ликвидационная стоимость рассматривается как остаток от реализации за вычетом ликвидационных издержек.

В международной практике наиболее общим подходом к определению оценки предприятия является оценка его акционерного и заемного капитала на основе рыночной цены акций и облигаций, определяемой котировкой этих ценных бумаг на рынке. На базе этого подхода в общем виде формула определения цены предприятия выглядит следующим образом:

$$P = P_{а} N_{а} + P_{об} N_{об},$$

где P – цена предприятия; $P_{а}$ – рыночная цена акции; $N_{а}$ – количество акций; $P_{об}$ – рыночная цена облигации; $N_{об}$ – количество облигаций.

Однако для решения сформулированных выше конкретных задач оценки фирмы (купля–продажа, страхование, залог, наследство и т.д.), а также предприятий, акции которых не имеют котировки на биржах, используются аналитические методы расчета стоимости фирмы.

В целом аналитические методы в зарубежной практике оценки бизнеса представлены тремя основными подходами, в которых фирма рассматривается с различных сторон бизнеса: «затратный» подход, «доходный» подход, а также подход «сравнимых продаж». Каждый из этих подходов может быть реализован различными методами. Как правило, чтобы получить действительно реальную оценку, применяют все три подхода, а затем проводят обоснование единого значения оценки предприятия. Более детальное изложение применяемых методов можно найти в (Черняк, 1996; Ушаков, Охрименко, 1997).

Затратный подход

Метод чистой балансовой стоимости – наиболее простой метод оценки активов компании. Чтобы получить чистую балансовую стоимость активов, из значения валюты баланса вычитают все краткосрочные и долгосрочные обязательства фирмы. В итоге определяется стоимость собственного капитала компании, т. е. значение чистой балансовой стоимости активов.

Метод скорректированной балансовой стоимости – более усовершенствованный метод оценки фирмы. Он включает в себя результат переоценки, который корректирует остаточную стоимость активов на фактор инфляции. При определении стоимости фирмы производится переоценка ее активов с введением полученного результата этой переоценки в баланс: со стороны активов – сумма переоценки, со стороны пассивов –

резерв переоценки. Таким образом определяется чистая, скорректированная балансовая стоимость, которая по сути является суммой собственного капитала компании и резерва переоценки.

Метод стоимости замещения оценивает фирму, исходя из затрат на полное замещение ее активов при сохранении ее хозяйственного профиля. Метод ориентирован только на оценку материальных активов и приемлем для капиталоемких предприятий.

Метод восстановительной стоимости является в чем-то схожим с методом стоимости замещения. При использовании этого метода рассчитывают все затраты, необходимые для создания точной копии оцениваемой фирмы. Эти затраты рассматриваются как восстановительная стоимость оцениваемого объекта. В отличие от предыдущего, этот метод учитывает стоимость нематериальных активов, таких как авторские права, патенты, компьютерные программы и т.п.

Метод ликвидационной стоимости используется в случае, когда фирма прекращает свои операции, распродает активы и погашает свои обязательства. Метод дает самую низкую цифру оценки и позволяет определить нижний уровень стоимости бизнеса.

Доходный подход

Метод капитализации чистого дохода определяет поток дохода и преобразует его в текущую стоимость путем применения нормы капитализации. Норма капитализации – это по сути несколько упрощенный коэффициент дисконтирования. Его, как правило, применяют при условии, что доход поступает равномерно. Основной формулой этого метода является следующая:

$V = I/R$,

где V – стоимость бизнеса; I – чистый доход; R – норма прибыли (дохода).

Например, если по прогнозам чистый доход данного бизнеса составляет 600 000 долл., а ожидаемая норма дохода от этого бизнеса – 15%, то стоимость этого бизнеса составит 4 000 000 долл.. В данном случае в качестве нормы капитализации выступает норма ожидаемого дохода от бизнеса.

Метод капитализации дивидендов обычно применяется для оценки компании, акции которой котируются на фондовом рынке. Если акции компании не котируются, то, как правило, выбирают другую компанию, акции которой находятся в открытой продаже и которую можно сравнивать с оцениваемой. Затем проводится статистическое исследование по всему фондовому рынку похожих по характеристикам компаний и определяется наиболее типичный уровень дивидендов. Затем определяется доля прибыли, которая может быть направлена на выплату дивидендов уже после уплаты всех налогов. После этого доля из прибыли, идущая на выплату дивидендов, капитализируется, как в методе капитализации чистого дохода. В результате получаем формулу

$V = I_d/R$,

где I_d – потенциальный размер доли прибыли, идущий на выплату дивидендов; R – норма выплаты дивидендов.

Метод дисконтирования денежного потока наиболее широко применяется в рамках доходного подхода. Этот метод позволяет более реально оценить будущий потенциал предприятия. В качестве дисконтируемого дохода используется либо чистый доход, либо денежный поток. При этом денежный поток по годам определяется как баланс между притоком денежных средств (чистого дохода плюс амортизация) и их оттоком (прирост чистого оборотного капитала и капитальных вложений). Годовой чистый оборотный капитал определяется как разность между текущими активами и текущими пассивами.

Метод включает в себя несколько этапов: 1) расчет прогнозных показателей на ряд лет; 2)выбор нормы дисконтирования; 3) применение соответствующей нормы дисконтирования для дохода за каждый год; 4) определение текущей стоимости всех будущих поступлений; 5) выведение итогового результата путем прибавления к текущей стоимости будущих поступлений остаточной стоимости активов за вычетом обязательств.

Подход сравнимых продаж

Здесь используется метод, основанный на «*правиле золотого сечения*» (он называется также «методом отраслевых коэффициентов». Чтобы оценить предприятие по этому методу, следует изучить отрасль, к которой оно принадлежит. За рубежом существуют исследовательские данные по отраслевым коэффициентам, которыми пользуются для оценки предприятий. Однако предприятия группируются и сравниваются не только по отраслевому признаку. Оцениваемое предприятие сравнивается с другими также по видам выпускаемой продукции, по степени диверсификации производства, по размерам самих предприятий и по их жизненному циклу.

Само правило «золотого сечения» состоит в предположении о том, что потенциальный покупатель никогда не заплатит за предприятие больше, чем четырехкратная величина его прибыли до налогообложения. Часто этот метод является вспомогательным в оценке бизнеса и позволяет оценить достоверность результатов, полученных при применении других методов.

Метод сравнимых продаж более трудоемок. Он заключается в анализе рыночных цен контрольных пакетов акций компаний-аналогов. Оценка рыночной стоимости этим методом состоит из нескольких этапов: 1) сбора информации о последних продажах сходных предприятий; 2) корректировки продажных цен предприятий с учетом различий между ними; 3) определения рыночной стоимости оцениваемого предприятия на основе скорректированной стоимости компании-аналога. Иными словами, этот метод состоит в создании модели компании. При этом в модели рассматривают компании, которые должны принадлежать той же отрасли, что и оцениваемое предприятие, быть похожими по размеру и форме владения. Корректировку рыночной цены смоделированного предприятия-аналога проводят по наиболее важным позициям: дата продажи, тип предприятия, вид отрасли, правовая форма владения, проданная доля акций, дата основания, дата приобретения последним владельцем, количество занятых, суммарный объем продаж, площадь производственных помещений и т.д.

Метод мультипликаторов («цена акции к доходу фирмы») целесообразно использовать для оценки закрытых компаний, акции которых не котируются на бирже. Для них используют данные о прибылях и ценах на акции аналогичных компаний, чьи акции котируются на фондовом рынке. Для получения достоверного результата прежде всего производят тщательный финансовый анализ акционерных компаний-аналогов. Анализ состоит из определения коэффициентов рентабельности и ликвидности, структуры капитала, темпов роста компании. Анализируются также данные о доходе компаний за

последние пять лет, определяется верхняя, нижняя и средняя рыночная цена акций за каждый год. Затем оценивается закрытая компания, как если бы ее акции котировались на фондовом рынке, путем сравнения ее с компаниями-аналогами.

Сравнительные преимущества и недостатки основных методов оценки бизнеса приведены в табл. 2.5.1 (Ушаков, Охрименко, 1997).

Таблица 2.5.1. Затратный подход в оценке рыночной стоимости фирмы

Название метода	**Условия, при которых рекомендуется использование**	**Вид оцениваемой стоимости**	**Достоинства**	**Недостатки**	**Сферы применения**
1.1.а. Метод чистой балансовой стоимости (ЧБС)	Имеется подробный и достоверный баланс Темпы инфляции невысоки	Балансовая стоимость	Прост в применении	Не отражает потенциальные прибыли активов Результаты оценки быстро становятся недействительными при высоких темпах инфляции Оценка актива может не соответствовать его рыночной стоимости из-за учета износа Учет в ЧБС нереализуемых (плохо реализуемых) активов	Оценка нового бизнеса Разрешение конфликтов между собственниками компании и ее управляющими (внутрифирменная оценка) Оценка предприятий, не приносящих доход
1.1.б. Метод скорректированной балансовой стоимости	См. метод 1.1.а Полезен в условиях	Рыночная стоимость и ее модификации (залоговая, страховая	Более совершенный по сравнению с методом	Не отражает потенциальные прибыли активов	Определение рыночной стоимости недвижимост

(СБС)	рынка с высокой степенью неопределенности	стоимость)	1.1.а, но также является простым в применении Можно применять при высоких темпах инфляции Адекватно отражает структуру активов относительно сложившихся рыночных цен на них	Очень сложен, если данные учета недостаточны Важнейшие активы должны быть переоценены индивидуально на основе различных коэффициентов	и Реализация сделок купли-продажи, залога, ипотечного кредитования, страхования имущества Оценка предприятий не приносящих доход
1.2. Метод оценки чистой рыночной стоимости материальных активов	См. метод 1.1.а	Чистая рыночная стоимость материальных активов	Дает реальную рыночную оценку материальных активов Наиболее приемлем для предприятий с незначительными нематериальными активами	Не отражает потенциальные прибыли Неприемлем для оценки бизнеса предприятий со значительными нематериальными активами и интеллектуальной собственностью	Оценка новых компаний Оценка компаний с большой долей недвижимости (отели, складские помещения, офисные здания) Оценка предприятий, не приносящих доход
1.3. Метод стоимости замещения	Для капиталоемких предприятий	Страховая стоимость Рыночная стоимость активов Оценка стоимости налогообложения Залоговая	Текущая рыночная оценка стоимости затрат на восстановление предприятия	Не отражает потенциальной прибыли Не дает оценки нематериальных активов	Страхование Оценка отдельных активов (основных средств) Налогооблож

		стоимость			ение Залог
1.4. Метод восстановительной стоимости	Имеются нематериальные активы Для капиталоемких предприятий	Рыночная стоимость и ее модификации (см. метод 1.3)	См. метод 1.3 Учет стоимости нематериальных активов	Не отражает потенциальной прибыли Не отражает максимальную полезность предприятия при условии применения современных достижений НТП	Страхование Оценка отдельных активов (основных средств) Налогообложение Залог
1.5. Метод ликвидационной стоимости	Прекращение операций, распродажа активов, погашение обязательств	Ликвидационная стоимость	Определение цены предприятия и его активов при ускоренной ликвидации (в экстремальных условиях)	Не отражает потенциальной прибыли Не дает наиболее оптимальной рыночной оценки	Залог Купля-продажа (нижний уровень цены) Оценка предприятий, не приносящих доход

Таблица 2.5.2. Доходный подход в оценке рыночной стоимости фирмы

Название метода	**Условия, при которых рекомендуется использование**	**Вид оцениваемой стоимости**	**Достоинства**	**Недостатки**	**Сферы применения**
2.1.а. Метод капитализации чистого дохода 2.1.б. Мультипликативный метод капитализации	Доход поступает равномерно Метод 2.1.б для безусловно доходных предприятий и при условии, что значение муль-типликатора опре-делено для	Рыночная стоимость Инвестиционная стоимость Налоговая, страховая, залоговая стоимость	Учитывает будущий доход Простота расчета Возможность определения стоимости	Возможны ошибки в прогнозах Невозможность оценки предприятий, не приносящих доход	Купля-продажа. Используется при принятии инвестиционных проектов Оценка залоговой, страховой стоимости, налогообложение По

	репрезентативной выборки объектов сравнения продаж		предприятия в зависимости от изменения ставки капитализации		отраслевому признаку целесообразно применять для предприятий, не меняющих направление деятельности (сельскохозяйственные, лесные хозяйства и т.п.)
2.2. Метод капитализации дивидендов	Акции компании котируются на рынке Для закрытых компаний используются данные открытой компании-аналога	Рыночная стоимость и ее модификации	Учитывает будущий доход. Удобство для оценки предприятий, публикующих финансовые отчеты по дивидендам.	См. метод 2.1.а	См. метод 2.1.а
2.3. Метод капитализации избыточного дохода	Для фирм с нематериальными активами Существует вероятность неустойчивости доходов в будущем Предприятие в большой мере зависит от единственного контракта	Рыночная стоимость Стоимость для налогообложения	Отражает будущие доходы в оцениваемой стоимости Позволяет определить стоимость нематериальных активов Можно использовать при неустойч	Ориентирован на оценку интеллектуальной собственности (специализированный метод), не является универсальным	Купля-продажа. Налоговые службы Оценка одного нематериального актива (торговой марки)

			ивых доходах в будущем		
2.4. Метод дисконтирования денежного потока	Для любых компаний	Рыночная стоимость и ее модификации (в частности, инвестиционная стоимость)	Позволяет более реально оценить будущий потенциал предприятия Универсальный метод Рассматривает конкретный период и динамику изменения доходов Рассматривает интересы и собственника и кредитора Позволяет проводить вариантные расчеты по развитию и реконструкции предприятия	Возможны ошибки в прогнозах Возможны ошибки в выборе коэффициента дисконтирования	Купля-продажа. страхование, налогообложение, залог, инвестиции

Таблица 2.5.3. *Подход сравнимых продаж в оценке рыночной стоимости предприятия*

Название метода	Условия, при которых рекомендуется использование	Вид оцениваемой стоимости	Достоинства	Недостатки	Сферы применения
3.1. Правило «золотого сечения» (метод отраслевых коэффициентов)	Есть необходимые данные по отрасли Рекомендуется в качестве вспомогательного метода	Рыночная стоимость	Дает реальную рыночную оценку, исходя из информации, получаемой с рынка аналогичных компаний Позволяет превентивно подготовить информационную базу реализации метода Возможность привлечения аппарата математической статистики и компьютерного моделирования	Дает ложный результат при определенных стратегиях компаний (см. гл. 1)	Купля-продажа
3. 2. Метод сравнения продаж	Есть информация по отрасли Необходима репрезентативная выборка из проданных аналогичных предприятий	Рыночная стоимость	См. метод 3.1	Очень трудоемкий Невозможно использовать, если нет информации по сделкам купли-продажи фирм-аналогов или не развит рынок купли-	Купля-продажа

				продажи предприятий	
3.3. Метод мультипликаторов	Для перепроверки результатов, полученных другими методами	Рыночная стоимость	Хорошие результаты при оценке крупных акционерных обществ	Спорный момент: достоверность результатов для оценки закрытых компаний	Купля-продажа

ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ, РЕОРГАНИЗАЦИЯ И ЛИКВИДАЦИЯ БИЗНЕСА

2.6. Ликвидация бизнеса

Ликвидация бизнеса для физического лица – предпринимателя – означает прекращение его предпринимательской деятельности в результате , например, прекращения срока действия патента. Для фирмы ликвидация бизнеса есть ликвидация соответствующего юридического лица, т.е. прекращение действия его прав и обязанностей без перехода к другим лицам.

Юридическое лицо может быть ликвидировано учредителями либо органом государственной регистрации в связи с:
- истечением срока, на который оно создано;
- достижением цели его создания;
- признанием судом его регистрации недействительной.

Юридическое лицо может быть ликвидировано по решению суда в случаях осуществления деятельности:
- без лицензии;
- запрещенной законом либо с неоднократными или грубыми нарушениями закона;
- противоречащей уставным целям общественной, религиозной организации или фонда.

Предприниматель может добровольно прекратить дело и закрыть свое предприятие. В этом случае он создает ликвидационную комиссию, рассчитывается по долгам, остаток имущества распределяется между владельцами в соответствии с уставом. Затем следует юридическое закрытие фирмы.

В жизни это чаще всего происходит в результате разорения фирмы. Так, на российском зерновом рынке в 1997 г. происходило массовое закрытие небольших и средних фирм. Один из менеджеров охарактеризовал причины массового «падежа» так: рынок стал слишком прозрачным, а потому невыгодным для спекулянтов. Действительно, в 1995 г. колебания цен на зерно достигали порой 2,5–3 раз, в 1996 г. диапазон сократился до 1,2 раз. В 1997 г. ничто не может сдвинуть цены с места и аналитики предполагают их неизменность до конца года. Мелкие компании, игравшие на неорганизованности рынка и высокой инфляции, в таких условиях работать не могут. Что же касается крупных оптовых торговцев, то они давно уже делают ставку не на спекулятивные игры, а на большой объем продаж и особые бартерные схемы работы с производителями зерна. Например, компания «Агроинком» поставляет сельскохозяйственным предприятиям юга

России минеральные удобрения, ядохимикаты, семена, технику, получая взамен зерно и другую продукцию (см. Эксперт № 13 от 7 апреля 1997 г.).

Процесс ликвидации предприятий нередко связан с концентрацией производства в отрасли. Подобный процесс сейчас происходит на российском рынке пива. За 1994 – 1996 годы на этом рынке появилось два крупных холдинга. Англо-американская компания «Sun Brewing», вложив около 25 млн. долл., приобрела 7 российских пивоваренных заводов (Пермский, Саранский, Ивановский, Курский, Екатеринбургский, завод г. Волжского и питерскую «Баварию»). Другая западная компания, скандинавский концерн «Baltic Beverages Holding», инвестировав 45,5 млн. долл., купила контрольный пакет акций петербургской «Балтики», а недавно приобрела Ярославский пивной завод. Кроме того на рынке сейчас присутствуют десяток крупных региональных заводов и 170 мелких. Две трети российских заводов работает на устаревшем оборудовании, зачастую демонтированном и привезенном из Чехии и Германии после войны. Им нужны инвестиции для обновления производства, но инвесторов отпугивают плохой менеджмент, скромные объемы производства и долгий срок окупаемости – 7–10 лет. По прогнозам экспертов, через несколько лет отечественная пивная отрасль будет состоять из нескольких гигантов и десятка крупных заводов регионального значения. А сотня с лишним постсоветских малых пивзаводов обречена (Эксперт № 22 от 16 июня 1997 г.).

Следует сказать, что российская практика ликвидации бизнеса в корне расходится с мировой. Юридическая ликвидация требует заметных расходов, отказ же от ликвидации не влечет за собой никакой ответственности. В результате предприниматель, прекращающий дело, нередко распродает имущество, «обнуляет» расчетный счет и исчезает в неизвестном направлении. Фирма переходит в разряд «мертвых душ».

Другой формой ликвидации является банкротство по решению арбитражного суда. Юридическое лицо – коммерческая организация (кроме казенных предприятий), потребительский кооператив или фонд может быть ликвидирован вследствие признания его банкротом по решению суда либо добровольно по совместному с кредиторами решению.

Процедура банкротства расписана в законе РФ о банкротстве, вступившем в действие с 1 марта 1998 г.

Можно следующим образом описать *последовательность применения закона в ситуациях банкротства*.

1. Кредитор может подать заявление в арбитражный суд, если:
· просрочка долга достигла трех месяцев;
· сумма долга составляет не менее 500 минимальных месячных оплат труда.

2. Арбитражный суд рассматривает дело в присутствии истца и ответчика и может принять одно из следующих решений:
· прекращение дела ввиду фактической состоятельности должника;
· приостановление дела и реорганизация предприятия. В этом случае вводится внешнее управление сроком на 18 месяцев и проводятся санации (мероприятия по финансовому оздоровлению должника). Через 18 месяцев суд повторно рассматривает дело и принимает окончательное решение;
· открытие конкурсного производства (банкротство).

3. Конкурсное производство.

В этом случае предприятие полностью ликвидируется. Последовательность ликвидации следующая:
· назначается конкурсный управляющий (специально обученный и получивший соответствующий аттестат) и собирается собрание кредиторов;
· конкурсный управляющий проводит анализ финансового состояния должника и формирует конкурсную массу (активы предприятия);
· конкурсный управляющий совместно с собранием кредиторов продает имущество предприятия (выбирается форма продаж, срок начала продаж, начальная цена имущества).

Требования кредиторов удовлетворяются в определенной последовательности. Сначала покрываются расходы, связанные с конкурсным производством, выплатой вознаграждения арбитражному и конкурсному управляющему. Затем выделяются средства на:
· компенсации гражданам, потерявшим здоровье или жизнь на данном производстве;
· оплату труда работников и выходные пособия;
· платежи в бюджет и внебюджетные фонды;
· выплаты конкурсным кредиторам;
· выплаты работникам, имеющим долю в имуществе предприятия;
· выплаты прочим собственникам;
· оплату остальных требований.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди. Если денег на всех не хватит, то они выплачиваются пропорционально требованиям.

На любом этапе суда может быть заключено мировое соглашение между должником и кредиторами. Арбитражный суд обязан в этом случае прекратить дело о банкротстве.

Официальные банкроты появились в России после принятия закона о несостоятельности (банкротстве) предприятий в 1992 г. поначалу в небольших количествах: в 1993 г. в стране было 9 банкротств предприятий, в 1994 – 300, в 1995 – 1108, в 1996 – 2800, в 1997 – 3700.

Можно привести следующие примеры из этой области: руководство волгоградского сталелитейного завода «Красный Октябрь» инициирует процедуру банкротства, после того как кредиторская задолженность достигла 1 трлн. руб.; кредиторы «Национального кредита» подали ходатайство о признании этого банка банкротом после того как общий объем его задолженности превысил 1,5 трлн. руб. (Эксперт, №№ 2, 7, 1997 г.).

Для сравнения: по данным административного управления по делам американских судов, в течение 1996 г. поступило 1178555 заявлений о банкротстве, в том числе от юридических лиц – 53 тысячи. Число банкротств в Европе в 1995 г. составило: во Франции – 55987, в Англии – 41303, в Германии – 22500, в Италии – 15700, в Швеции – 10930, в Швейцарии – 9761, в Бельгии – 6942, в Финляндии – 5234, в Голландии – 5796, в Австрии – 4994, в Испании – 4846, в Ирландии – 571. Всего в Европе в 1995 г. закрылось около 200 тысяч предприятий.

Вывод очевиден: институт банкротств до сих пор не стал обязательным элементом нашей экономики. Между тем – это единственный способ оздоровить рынок, цивилизованно очистить его от «мертвых» предприятий и запустить те из них, которые еще способны «дышать». По данным Федеральной службы по делам о несостоятельности, из двух миллионов российских предприятий 800 тысяч «лежат на боку», а значит рано или поздно попадут под действие нового закона.

В новом законе основные положения и общая схема банкротства остались прежними. Вместе с тем целый ряд положений получил уточнение, дополнение, а в некоторых случаях и изменения.

Назовем основные изменения.

1. В случае просрочки долга размером в 500 минимальных месячных оплат труда в течение трех месяцев кредитор может обратиться в арбитражный суд, и суд обязан открыть дело о банкротстве.

2. Приняв заявление кредитора, арбитражный суд в течение недели вводит процедуру наблюдения, которая может длиться до трех, а иногда и до пяти месяцев. Для этого назначается временный управляющий, который готовит и проводит собрание кредиторов и докладывает о результатах наблюдения.

3. Арбитражный суд по рекомендации собрания кредиторов может принять одно из следующих решений:
· внешнее управление. В этом случае назначается внешний управляющий, который на срок введения внешнего управления (от 12 до 18 месяцев) руководит предприятием. После этого суд возвращается к повторному рассмотрению дела;
· мировое соглашение. При его достижении судебное разбирательство прекращается;
· конкурсное производство.

4. Для брошенных фирм, «мертвых душ» предусматривается упрощенная процедура банкротства и исключения фирмы из числа существующих.

5. Восстановлено понятие банкротства физического лица. Несостоятельным признается гражданин, задолжавший более 100 минимальных окладов. Для физических лиц закон вступит в силу после внесения соответствующих дополнений в Гражданский кодекс РФ. Как ожидается, это произойдет не ранее 1999 г., после начала действия системы судебных приставов.

Завершая описание процессов смены стадий и внутристадийной эволюции бизнеса, отметим, что идентификация положения бизнеса (предприятия) внутри стадии и тенденции его движения представляют собой не простую, но крайне важную для определения стратегии бизнеса задачу. Для ее решения следует использовать как фактические данные о динамике показателей самого предприятия, так и данные о положении аналогичных предприятий, а также теоретические концепции, элементы которых были изложены в гл. 1 и данной главе. Большое значение имеет также опыт руководителя предприятия и его принадлежность к одному из «стратегических типов», описанных в п. 1.7. Отказ от использования хотя бы одного из перечисленных видов информации существенно затруднит принятие правильных решений относительно развития бизнеса.

ГЛАВА 3. КОНТРАКТНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Материал этой главы раскрывает принципы и важнейшие особенности документального оформления отношений предприятия с его партнерами по бизнесу: поставщиками сырья, материалов и услуг, потребителями продукции предприятия, а также с конкурентами. По сути дела любая бизнес–стратегия рано или поздно находит свое выражение в виде той или иной совокупности контрактов. Если избранная форма контрактов адекватна желательному содержанию, шансы на успех реализации стратегии велики. Если нет, то стратегия останется лишь несбыточным прожектом. Из данной главы читатель узнает о том, какими в принципе могут быть контракты (договора) по содержанию и форме, каковы процессы их

подготовки и заключения, как поддерживается их выполнение. Даются рекомендации по содержанию и форме краткосрочных и долгосрочных контрактов для найма на работу, покупки сырья и материалов, установления отношений с городской администрацией.

3.1. Экономическая природа контракта и содержание контрактной политики

Всякий контракт (договор) представляет собой *план* или *проект действий* его *сторон*(участников) в процессе их будущего *обмена* теми или иными товарами или услугами. Специфика данной разновидности проектов заключается в том, что контракт организует деятельность *нескольких* субъектов (физических или юридических лиц), *координирует* их поведение, определяет содержание и сроки выполнения взятых на себя сторонами контракта *обязательств* (обязанностей), ограничивая одновременно *права* субъектов (в части, связанной с выполнением планируемого обмена и в пределах срока его действия[1]).

Разработка и принятие такого плана как *специального документа* имеет смысл только тогда, когда проектируемый обмен имеет долгосрочный характер и (или) его результаты представляются значимыми хотя бы для одной из сторон. При этом *долгосрочность*может относиться как к самому *процессу обмена*, так и к тем *последствиям* для участников, которые могут наступить в результате осуществления этого обмена.

Например, при поставке нескольких партий товара, осуществляющейся на протяжении нескольких месяцев или даже лет, контракт полезен, ибо помогает его участникам спланировать свои действия на весь этот период. Здесь признак долгосрочности относится непосредственно к проводимому обмену. Разовая выдача кредита также может (и должна) осуществляться посредством заключения контракта, но уже по причине долгосрочного характера последствий от этой сделки для ее участников. Такова же причина контрактной формы покупки частным лицом товара длительного пользования или какого-то продукта питания (здесь документом выступает, как известно, кассовый чек): хотя сам обмен имеет практически моментальный характер, его последствия могут быть длительными и важными, в силу чего по крайней мере одна сторона – покупатель – нуждается в подтверждении факта обмена для возможной защиты своих нарушенных прав. Нужда в контракте на строительство какого-либо здания или сооружения обусловливается обеими упоминавшимися причинами: и процесс строительства распределен во времени, и последствия будут иметь долговременный характер.

Долговременность и значимость планируемого обмена и целесообразность оформления его проекта в виде определенного документа – контракта – связаны не только с тем фактом, что наличие последнего позволяет сторонам лучше организовать свою деятельность в течение продолжительного времени (т.е. уменьшить *неопределенность будущего*). Существование контракта есть одновременно и условие для использования различных механизмов *защиты его выполнения,* сводящихся в конечном счете к принуждению соответствующего партнера к исполнению взятых на себя обязательств.

Общей причиной уклонения контрагентов от выполнения контракта, тех или иных его условий (такое поведение в экономической теории принято называть*оппортунистическим*), выступает обнаружение ими новых возможностей для более эффективного использования тех ресурсов, которые в соответствии с контрактом должны были направляться на его реализацию. Обеспечение большей выгоды для одного участника в случае подобного его поведения оборачивается убытками для другого.

Если такие убытки не превышают дополнительную выгоду, нарушитель контракта в принципе в состоянии компенсировать их, оставшись при этом с дополнительной прибылью. В этом случае возникающий конфликт может быть улажен «мирным» путем, посредством переговоров сторон, без привлечения каких-то внешних сил.

Если же дополнительная выгода меньше потерь, возникающих у другого контрагента, возможности компенсации отсутствуют, а общая выгода для обоих участников оказывается меньше, чем могла бы быть в случае исполнения контракта. Тем самым, общая эффективность использования ресурсов снижается, хотя нарушитель («оппортунист») и получает дополнительную прибыль.

Именно для таких случаев (а также при отказе нарушителя компенсировать возникающие потери, хотя возможности для этого у него имеются) используются разнообразные внешние механизмы защиты контрактов. Наиболее фундаментальным из них принято считать механизм *судебной защиты*, предполагающий применение к стороне, отказавшейся выполнять контракт и добровольно компенсировать возникшие дополнительные издержки другой стороны, всей мощи насилия со стороны государственной власти. Очевидно, применение судебной защиты контрактов предполагает наличие соответствующей законодательной базы, наличие определенных правовых норм. В зависимости от того, как устроены последние, различным будет и подход органов судебной власти к разрешению конфликтов, возникающих в связи с реализацией заключенных контрактов.

В англо-американской правовой системе (common law) судебная защита распространяется и на устные, и на письменные договора независимо от масштабов сделки, однако охватывает лишь те сделки, технология заключения которых соответствует принятым нормам. Так, для того чтобы суд принял к рассмотрению дело о защите контракта (о принуждении нарушителя к его исполнению), требуется, чтобы в процессе подготовки такого документа присутствовали: *предложение* одной стороны сделать нечто полезное другой стороне (оферта); *обещание* другой стороны в ответ на выполнение предложения определенным образом вознаградить первую; *принятие* первой стороной данного обещания, ее согласие выполнить свое предложение. Важно также, чтобы все три «подготовительных» действия осуществлялись по доброй воле сторон, были бы результатом их сознательного и свободного выбора. Поэтому, например, те контракты, в ходе подготовки которых одна из сторон утаила от другой информацию, существенную для принятия решения об обещании соответствующего вознаграждения в ответ на предложение, не подпадают в англо-американской системе под категорию судебно защищаемых.

В российской правовой системе устные контракты подвергаются определенной дискриминации, т.е. признаются объектом судебной защиты только в тех случаях, если величина сделки не превышает определенного, весьма небольшого предела. Для сделок большей стоимости требуется наличие письменного контракта.

Возможности судебной (или иной) защиты контрактов в существенной мере зависят от того, насколько положения контракта позволяют установить факт его нарушения, насколько четко в документе прописаны действия сторон в тех или иных ситуациях, которые могут возникнуть по ходу выполнения контракта. В экономической теории принято различать по данному признаку *три* основных типа контрактов.

Классический контракт четко и однозначно отражает все мыслимые будущие ситуации и определяет обязанности сторон в каждой из таких ситуаций. Заключение сторонами

контракта классического типа предполагает, что его стороны определили свое будущее, «сняли» его неопределенность, предвидят свои действия и их последствия. Разработка (подготовка) такого контракта недешева, поскольку требует, по существу, проведения целого комплекса научно-исследовательских работ прогнозно-проектного характера. Однако судебная защита подобного контракта относительно легка: ведь идентифицировать ситуации нарушения его условий не составляет значительного труда. Примерами классического контракта может служить договор на поставку партии товара определенного качества в фиксированные сроки или же договор о подряде на строительство какого-либо здания или сооружения, в которых прописаны все возможные обстоятельства, способные помешать проведению оговоренных в них работ, а также действия сторон в этих обстоятельствах и их ответственность за бездействие или ненадлежащее действие.

Неоклассический контракт исходит из предпосылки, что не все будущие ситуации, которые могут возникнуть у сторон в ходе исполнения ими взятых на себя обязательств, можно надежно предвидеть с тем, чтобы предписать сторонам вполне определенные действия в этих ситуациях. Для снятия возможных (допускаемых сторонами) недоразумений, противоречий и конфликтов в контракте определяются *внутренние механизмы (правила)* действия сторон для *разрешения* подобных *проблемных ситуаций*. Так, могут быть предусмотрены дополнительные переговоры, создание специальных наблюдательных комиссий на паритетных началах и т.п. Обращение к суду предполагается, как правило, лишь в тех случаях, когда внутренние механизмы корректировки исходного контракта оказываются не в состоянии решить возникшие проблемы. Примером может служить тот же договор о строительстве, в котором, однако, вместо детального описания возможных трудностей, с которыми столкнется подрядчик, предполагается создание специального поста наблюдателя со стороны заказчика и конфликтной комиссии, призванной разрешать возможные конфликты.

Отношенческий (реляционный) контракт соответствует еще большей неопределенности будущего, допускаемой его сторонами. Его условия не пытаются описать возможные действия в предвидимых обстоятельствах, они фиксируют преимущественно лишь те*функции*, которые обязаны выполнять стороны, и *отношения* (субординации, подчиненности и т.п.), вступить в которые на определенный (или неопределенный) срок готовы участники контракта. Типичный пример реляционного контракта – трудовой контракт, где нанимаемый работник обязуется выполнять требования руководителя (не противоречащие законодательству), а работодатель обязуется создавать адекватные условия труда и выплачивать оговоренную заработную плату. Другой пример отношенческого контракта – договор о совместной деятельности двух или большего числа юридических лиц, фиксирующий согласованные направления их действий, но отнюдь не конкретные действия и сроки их осуществления (как, например, в контрактах классического типа). Отношенческие контракты, подобно неоклассическим, также включают в себя обычно внутренние механизмы взаимодействия их сторон для снятия возникающих моментов неопределенности. Предметом судебной защиты реляционного контракта могут выступать, очевидно, лишь те его условия, нарушения которых могут быть четко определены, идентифицированы. Те же конфликты, которые связаны с конкретным содержанием взятых на себя сторонами функций, при условии, что в законе не определено их однозначное содержание или не введены те или иные ограничения на это содержание, таким предметом выступать не могут.

Таким образом, практически любой контракт предполагает наличие его «многослойной» защиты: во-первых, это горизонтальные взаимодействия его сторон, нацеленные на разрешение возможных спорных и конфликтных ситуаций; во-вторых, это обращение к

третьей (негосударственной) стороне – страховым компаниям, общественному третейскому суду, различным ассоциациям (предпринимателей, потребителей и т.п.), наконец, к тем или иным формам внелегальной силовой защиты; в третьих, это обращение к органам государственной судебной власти. Заметим, что контракты, заключаемые в связи с осуществлением внелегальной хозяйственной деятельности (внутри теневого сектора экономики), полностью лишены упомянутого третьего «слоя» защиты, а частично – и некоторых элементов второго. Конфликты, возникающие в связи с осуществлением «теневых» контрактов, разрешаются либо непосредственно их сторонами, либо для этого привлекаются частные силовые (криминальные) организации.

Практика контрактных отношений выработала и определенные приемы «внутренней» защиты контрактов посредством механизмов (приемов), обеспечивающих невыгодность их нарушения. Конкретное содержание таких приемов тесно связано с предметом контракта. Например, если относительно крупная фирма, осуществляющая сборочное производство, прибегает к услугам многих мелких поставщиков, производящих комплектующие изделия, то для того, чтобы обезопасить себя от угрозы оказаться в нужный момент без необходимых деталей, она может предоставить поставщикам требуемое им оборудование в долгосрочную аренду. Тем самым, если поставщик попытается отказаться от поставок именно данной фирме, исходя из сделанного ему более выгодного предложения, фирма-арендодатель оборудования в состоянии пресечь такую попытку, затребовав назад переданное оборудование. Для этого в договоре аренды необходимо предусмотреть узкое целевое использование данного оборудования.

Кроме упомянутых выше видов контрактов важным является их деление на *явные* и*неявные*. Явный контракт независимо от того, имеет ли он устную или письменную форму, представляет собой результат процесса, состоящего из *формирования предложения* (оферты) одной стороной, *принятия* (акцепта) этого *предложения* другой стороной и собственно *заключения договора* (например, его подписания – для письменных контрактов). Только в том случае, если документ или устная договоренность выступают результатом описанной последовательности шагов, он в принципе может претендовать на высшую – судебную – защиту. Неявный контракт, в отличие от явного, представляет собой не указанный результат совместных действий сторон, а результат*осмысления* одной из них каких-то действий другой стороны. Такой контракт выполняется фактически односторонне, а именно тем субъектом, кто проинтерпретировал те или иные слова или поступки другого как оферту или акцепт.

Например, нанимаемому работнику могло показаться, что в ходе собеседования работодатель пообещал повысить ему оклад, если работник будет охотно соглашаться трудиться сверхурочно, поскольку тот сказал фразу типа: «Конечно, мы обычно повышаем зарплату тем, кто без возражений работает сверхурочно». Исходя из своей интерпретации, работник безропотно трудится столько, сколько от него требует начальник, однако повышения не происходит. Работник начинает истолковывать это как нарушение обещания со стороны нанимателя и предъявляет соответствующие претензии или начинает как-то иначе конфликтовать, что, разумеется, сказывается на производительности и его, и всей организации. Между тем договора о повышении оплаты при демонстрации сговорчивости нанятого работника в действительности заключено не было, было лишь одностороннее осмысление некоторого общего суждения нанимателя как прямого *обещания*. Следствием же этого осмысления явились прямые потери как самого работника, так и его работодателя.

Разновидностью неявного контракта является обоюдное, двустороннее осмысление действий контрагента как компонентов контрактного процесса. В этом случае поведение

агентов становится на какой-то срок согласованным, скоординированным, как если бы между ними действительно был заключен соответствующий договор. Однако такая согласованность продолжается до тех пор, пока преследуемые этими субъектами цели совпадают. Как только цели расходятся, исчезает и координация, которая поддерживалась лишь случайным совпадением их ожиданий и реальных действий партнеров, каждый из которых независимо реализовал свои интересы. Очевидно, что отклонения от подобного неявного контракта могут стать источником серьезных конфликтов, для действенного разрешение которых отсутствуют заранее оговоренные внутренние механизмы, а внешний механизм судебной защиты не может быть использован.

Краткая характеристика различных видов контрактов с позиций экономической теории позволяет очертить возможные варианты *контрактной политики* руководителя предприятия. Разнообразие этих вариантов не особенно велико и может быть описано сочетаниями конкретных значений рассмотренных выше классификационных признаков:
1) классические – неоклассические – реляционные контракты;
2) легальные – внелегальные контракты.

Кроме того варианты контрактной политики могут естественным образом отличаться применительно к различным рынкам производимой продукции и потребляемых ресурсов.

Основанием для выбора (или установления предпочтений) между вариантами служат два основных момента:
во-первых, это *издержки подготовки и защиты* каждого из типов контракта,
во-вторых, *долгосрочные последствия* от использования того или иного типа контракта.

Издержки подготовки и защиты контрактов включают в себя как затраты на разработку самого контракта, так и ожидаемые потери от его неисполнения, точнее, те затраты, которые нужно будет осуществить для того, чтобы принудить уклоняющуюся от исполнения сторону либо все-таки выполнить обещанное, либо компенсировать потери другой стороны. Как правило, эти две составляющие полных издержек подготовки и защиты контракта находятся в обратном соотношении друг с другом: чем меньше было потрачено на разработку качественного контракта, тем больше придется истратить на обеспечение выполнения его условий в случае, если они будут нарушены.

Простой и дешевый контракт уместен в тех случаях, когда *вероятность нарушения условий сделки невелика*. Обычно она такова в двух классах случаев: во-первых, когда сделка краткосрочна, товар (или услуга) и деньги меняют своих владельцев одномоментно, а сам товар таков, что наличие в нем скрытых недостатков маловероятно; во-вторых, когда стороны контракта имеют высокую репутацию и дорожат ею.

Долгосрочные последствия использования различных типов контрактов весьма разнообразны, но связаны, в конечном счете, с изменениями в сравнительных конкурентных преимуществах предприятия, в его потенциальных возможностях, т.е. имеют *стратегический* характер.

Характеризуя их кратко, нужно отметить следующие основные моменты:
· предпочтение, отдаваемое краткосрочным контрактам, и соответственно отказ от долгосрочных препятствуют формированию репутации фирмы как стабильного партнера;
· ориентация на неоклассические и отношенческие контракты, напротив, отражает интеграционные намерения предприятия, его ориентацию на развитие;
· склонность к широкому использованию внелегальных контрактов, создающих краткосрочные экономические выгоды, одновременно ограничивает круг возможных

партнеров и не способствует долговременному развитию, особенно, если предприятие ищет возможностей широкого выхода на мировые рынки.

Таким образом, *легальные классические контракты целесообразно заключать на тех рынках и с теми партнерами, где неопределенность (ненадежность) сделок достаточно низка, т.е. ситуация контролируема, а партнеры не представляют долгосрочного интереса для предприятия.*

Легальные неоклассические контракты целесообразно заключать на тех рынках и с теми партнерами, где неопределенность (ненадежность) сделок достаточно высока, т.е. ситуация плохо контролируема и партнеры не слишком важны для предприятия.

Легальные отношенческие контракты целесообразно заключать на тех рынках и с теми партнерами, где неопределенность возможных ситуаций очень высока, а партнеры важны для предприятия.

Внелегальные классические и неоклассические контракты допустимы в тех ситуациях, когда ситуация контролируема неформальными методами, но конкретные партнеры безразличны для предприятия. Речь идет, тем самым, о разовых сделках с одним партнером или множестве сделок с разными «теневыми» партнерами, заключаемыми из соображений повышения эффективности текущей деятельности (например, для ускорения поставок, получения товара по меньшей цене и т.п.). Такие контракты не свидетельствуют о том, что предприятие ориентировано на функционирование в составе теневого сектора, скорее, они заключаются по экономической необходимости.

Внелегальные отношенческие контракты означают, как следует из сказанного выше, по существу, прочное включение предприятия в состав теневого сектора, со всеми вытекающими отсюда негативными последствиями.

Приведенные положения, разумеется, не исчерпывают все значимые особенности контрактов, которые полезно принимать во внимание при формулировании контрактной политики предприятия. Однако сказанного достаточно для того, чтобы получить представление об основном содержании последней и характере проблем, которые должны решаться при ее разработке и проведении в жизнь. Особенности контрактной политики во взаимоотношениях предприятий с органами государственной власти рассматриваются в заключительном разделе этой главы.

---

[1] Иногда эти ограничения распространяются и на более длительный период: например, требование соблюдать конфиденциальность какой-либо сделки и после ее совершения.

ГЛАВА 3. КОНТРАКТНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

3.2. Контракты в российском законодательстве

Базовым юридическим документом, регулирующим контрактные процессы в РФ, является Гражданский кодекс Российской Федерации. Договор (контракт) определяется в нем как*соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей* (ст. 420, ч.1 ГК РФ). Договорные отношения регулируют движение товаров и услуг, выполнение работ, оборот денежных средств в экономике. Субъекты–участники договора – юридические и физические лица – при

заключении договора свободны в выборе партнера по сделке, выборе условий, формы и конструкции договора.

Цели и интересы участников сделки, преследуемые и реализуемые ими при заключении контрактов, должны быть согласованы между собой. Эта согласованность является важным условием признания договора действительным. Если какая-то цель, преследуемая одной из сторон при заключении сделки, не нашла внешнего выражения в его содержании и форме, она не может иметь юридических и практических последствий.

Другим условием действительности договора выступает законность содержания оформляемой им сделки. Последняя не может иметь своим предметом планируемые действия, нарушающие нормы права. Сделки, запрещенные законом, являются недействительными. Законодательство проводит различия между двумя типами недействительных сделок: *ничтожными* и *оспоримыми*. Ничтожными признаются сделки*мнимые* (осуществляемые только для вида) и *притворные* (осуществляемые для прикрытия каких-то других, реально производимых сделок), а также сделки, одной из сторон которых выступают лица, признаваемые в соответствии с законом недееспособными. Ничтожные сделки являются недействительными независимо от признания их таковыми по решению суда. Напротив, признание оспоримой сделки недействительной требует решения суда. Например, сделки, заключенные с нарушением условия свободы волеизъявления (скажем, под воздействием угрозы) требуют судебного решения для признания их недействительными.

Российское законодательство допускает как устную, так и письменную форму договора. Заключение договора в письменной форме предполагает разработку и составление особого документа, выражающего содержание соответствующей сделки и подписанного лицами, которые намерены эту сделку осуществить. Письменная форма договора может быть простой, т.е. подписанной сторонами в необходимом количестве экземпляров, и квалифицированной, т.е. не только подписанной сторонами, но и нотариально удостоверенной. Нотариальное удостоверение договора проводится либо по соглашению сторон, либо в тех случаях, когда этого требует закон, например, при сделках с недвижимостью. Закон предусматривает также государственную регистрацию определенных видов договоров.

Российское законодательство предусматривает несколько классификаций договоров.

Во-первых, это деление на *односторонние* и *двусторонние* договора. Договор всегда выражает согласованные цели и интересы двух сторон, однако обязанность по договору может устанавливаться не обязательно для обеих сторон, но и для одной из них. Скажем, договор купли-продажи – двусторонний, а договор займа – односторонний. В последнем случае сторона, на которую по договору ложатся определенные обязательства, называется*должником*, а сторона, получающая право требовать выполнение этого обязательства, называется *кредитором*. В случае же двустороннего договора каждая из сторон и приобретает права, и принимает обязанности, т. е. становится одновременно и должником, и кредитором.

Кроме того существуют договора, по которым право требовать что-либо от должника приобретает третье лицо, не являющееся стороной договора и не принимавшее участие в его заключении. Такие договора называются договорами в пользу третьего лица, которое называется выгодополучателем или бенефициаром. Важно подчеркнуть, что договора такого типа не могут создавать *обязательств* для третьих лиц.

Во-вторых, договора принято разделять на *возмездные* и *безвозмездные*. Возмездный договор определяет условия обмена тем или иным имуществом, правами и т.п. По безвозмездному договору одна из сторон предоставляет другой стороне некоторую ценность материального или нематериального характера без получения взамен какой-либо явной оплаты.

В-третьих, российской законодательство разделяет *консенсуальные* и *реальные* договора. Заключение консенсуального договора предполагает простое соглашение сторон, в то время как для заключения реального договора необходимо не только устное или письменное соглашение сторон, но и передача одной стороной другой какой-либо определенной вещи. Например, реальным является договор хранения.

В-четвертых, договора подразделяются на договора *с единовременным* и *с длящимся исполнением*. Единовременное исполнение предполагает выполнение взятого по договору обязательства путем совершения однократного действия или же нескольких действий, но в течение короткого промежутка времени. Договора с длящимся исполнением предполагают исполнение обязательств в течение длительного времени.

В структуре договора принято выделять некоторые основные положения, которые определяют будущее согласованное поведение сторон. Эти положения принято называть существенными условиями договора, т.е. теми условиями, без которых невозможно само осуществление договора. В них включаются определение предмета договора, установление прав и обязанностей договаривающихся сторон на основе соглашения между ними либо на основе закона, регулирующего данный вид договоров.

В структуре договора выделяются обычно следующие разделы:

· преамбула (вводная часть), содержащая наименование и номер договора, место и дату его подписания, определение сторон, заключающих сделку;

· предмет договора, который кратко определяет вид сделки и вытекающие из содержания договора права и обязанности сторон;

· денежные обязательства по договору, т.е. его цена, определяемая соглашением сторон. Договор либо фиксирует цену, либо определяет способ ее исчисления;

· платежные условия договора, т.е. согласованные сторонами условия и сроки платежей, валюту платежа, способы и порядок расчета, использование тех или иных платежных инструментов. В соответствии с действующими правовыми нормами Российской Федерации денежные обязательства договора должны быть выражены в национальной валюте – рублях. Использование иных валют и платежных документов в иностранной валюте допускается лишь в случаях, определяемых законом;

· срок исполнения обязательств; если он в договоре не указан, но суть обязательства позволяет его определить, то обязательство подлежит исполнению именно в этот срок; если же обязательство не предусматривает срока исполнения и не содержит условия, позволяющие этот срок определить, то должник обязан его исполнить *в разумный срок*; понятие «разумный срок» законодательно не определено, за исключением нормы Указа Президента РФ № 2204 от 20.12.94 г., который отнес к важнейшим основам правопорядка при осуществлении сделок на поставку товаров, выполнение работ или указание услуг соблюдение формы договора, полноту и своевременность исполнения обязательств сторонами. Этот Указ установил, что предельный срок расчета за поставленные в срок

товары, выполненные работы или оказанные услуги равен трем месяцам с момента фактического получения товара, выполнения работы или оказания услуги;

· место исполнения обязательства; если место исполнения обязательства специально не оговорено в договоре, не устанавливается законодательством, не может быть определено, исходя из содержания договора или на основе обычаев делового оборота, то действует следующее общее правило: по договорам, связанным с недвижимостью, исполнение обязательства должно быть осуществлено должником в месте нахождения недвижимого имущества; по договорам, предполагающим перевозку товара, местом исполнения обязательства выступает место передачи товара *первому перевозчику* для доставки его кредитору; по договорам, предусматривающим передачу товара, не связанную с его перевозкой, местом исполнения признается место изготовления или хранения товара, если оно известно кредитору в момент подписания договора; по денежным обязательствам местом исполнения считается местонахождение кредитора – юридического лица (или место жительства кредитора – физического лица).

Договора, предполагающие определенную длительность их исполнения, содержат обычно условия, направленные на создание гарантий обеспечения исполнения обязательств. В число таких условий входят различные способы обеспечения исполнения обязательств: одни из них дают кредитору гарантии в случае неплатежеспособности контрагента, другие представляют собой меры принуждения со стороны государства, третьи предполагают использование отношений вещно-правового характера. Все эти способы обеспечения надлежащего исполнения договора либо включаются в специальный раздел договора, либо оформляются в виде отдельного особого договора, например договора о залоге. При этом недействительность обязательств по основному договору влечет и недействительность способа обеспечения его надлежащего исполнения, однако недействительность договора об обеспечении исполнения обязательства не влечет недействительности основного обязательства.

Важное место в структуре договора занимают условия, призванные обеспечить надлежащее исполнение обязательств, возникающих из договора. Смысл понятия надлежащего исполнения договора заключается в следующем:

· не допускается односторонний отказ от исполнения договора или одностороннее изменение его условий, кроме случаев, предусмотренных самим договором или законом;

· должник обязан исполнить обязательство в месте и в срок, указанный в договоре;

· исполнение обязательства может быть возложено должником на третье лицо, за исключением случаев, когда особое значение имеют личные качества должника (например, когда речь идет о договоре найма, оказания определенной услуги и т.п.);

· кредитор не может отказаться принять исполненное обязательство, он должен принять исполненное лично или доверить это правомочному лицу;

· кредитор вправе не принимать исполнение обязательства по частям, если иное не предусмотрено законом, обычаями делового оборота или условиями договора.

Соответственно ненадлежащим исполнением обязательства является нарушение хотя бы одного из указанных требований, а неисполнение обязательства – отказ от выполнения взятого на себя обязательства. Неисполнение или ненадлежащее исполнение договора влечет для виновной стороны неблагоприятные последствия: виновник должен возместить

пострадавшему понесенные им убытки, выплатить денежную компенсацию. Цель денежной компенсации заключается в том, чтобы пострадавший не понес ущерба в результате нарушения условий договора. Обычно возмещается не только реальный ущерб, но и упущенная выгода, т.е. доходы, которые кредитор мог бы получить при надлежащем исполнении обязательств договора другой стороной. При этом возмещению подлежат только прямые убытки, т.е. убытки, являющиеся прямым и непосредственным следствием неисполнения обязательства. В зависимости от содержаний и условий договора возмещается либо материальный ущерб, либо материальный и моральный ущерб.

В хозяйственной практике существуют общие правила возмещения убытков, а также особые правила их возмещения по отдельным договорам. Возмещение убытков в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения договора не освобождает должника от исполнения договора в натуре, если иное не предусмотрено законом или договором. Если срыв исполнения договора произошел по вине обеих сторон, то по решению суда соответственно уменьшается доля ответственности должника. Если же договор не исполнен по вине кредитора, то должник имеет право на возмещение причиненных ему убытков.

Особой причиной неисполнения договора являются так называемые обстоятельства непреодолимой силы, или форс-мажорные обстоятельства. Они представляют собой события, являющиеся внешними для сторон договора, несвязанными с их личностями, происходящими помимо их воли, непредвиденные, непредотвратимые и неизбежные с сточки зрения участников договора. Например, это стихийные бедствия, войны, изменения нормативных актов государством и т.п. Договор должен точно определить, что именно относится к обстоятельствам непреодолимой силы по совершаемой сделке. Наличие обстоятельств непреодолимой силы позволяет либо переносить исполнение договора, либо освобождает стороны от ответственности.

В Российской Федерации на практике наиболее распространенными являются следующие способы обеспечения исполнения договора:

· неустойка (пени, штраф) – определенная договором или законом денежная сумма, которую должен уплатить кредитору его должник в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательства;

· задаток – денежная сумма, выдаваемая одной из сторон в счет причитающихся с нее по договору платежей другой стороне для обеспечения исполнения договора или в доказательство его заключения; по Российскому законодательству соглашение о задатке должно быть совершено в письменной форме независимо от суммы задатка; если сторона, давшая задаток, не исполняет договор, то она теряет эту сумму, если же обязательство не исполняет сторона, получившая задаток, то она обязана вернуть его; возврат задатка обязателен также в случае прекращения обязательства до начала его исполнения по соглашению сторон или же вследствие невозможности его исполнения;

· удержание кредитором имущества, которое должно быть передано должнику, вплоть до исполнения последним взятого на себя обязательства;

· залог, представляющий собой имущество, которое кредитор, становящийся залогодержателем, в случае неисполнения обязательства должником, имеет право продать и из полученных денег получить удовлетворение своих требований; в РФ отношения залога регулируются специальным законодательством, а сам залог оформляется в виде особого договора залога;

· поручительство – особый договор, по которому поручитель обязуется отвечать перед кредитором за исполнение обязательства основным должником; тем самым, при поручительстве кредитор оказывается связан как минимум с двумя лицами, от которых он может получить исполнение обязательства; поручительство широко используется при различных кредитных операциях; поручительство существует лишь постольку, поскольку существует основной долг, оно может распространяться как на всю сумму долга, так и на ее часть; в качестве поручителей могут выступать государственные институты, коммерческие организации и частные лица;

· гарантии также служат способом надлежащего исполнения должником обязательства перед кредитором; гарант (обычно им бывает банк, страховая организация или какое-либо кредитно-финансовое учреждение) в силу гарантии дает по просьбе лица, являющегося должником, письменное обязательство уплатить кредитору (бенефициару) денежную сумму в соответствии с условиями даваемого гарантом обязательства при предоставлении бенефициаром письменного требования об ее уплате; пределы обязательства гаранта перед бенефициаром определяются условиями гарантии; за выдачу банковской гарантии должник уплачивает гаранту определенное вознаграждение.

Как отмечалось выше, в процессе реализации контракта между его сторонами могут возникать конфликты, например, из-за несовпадения в толковании отдельных его положений. Договор должен определять порядок рассмотрения и разрешения этих споров. Если спор не решается путем переговоров сторон, он передается на рассмотрение в арбитраж.

Арбитраж определяется как процесс разрешения споров специальными – арбитражными – судами, которым стороны по договоренности передают свои правовые споры и решением которых обязуются добровольно подчиняться.

В Российской Федерации Арбитражный суд рассматривает:
· споры, возникающие в ходе исполнения хозяйственных договоров;
· преддоговорные споры, т.е. споры, возникающие в момент заключения договора;
· споры, связанные с уклонением сторон от заключения договоров;
· споры, связанные с нарушением прав собственности;
· споры, возникающие из правоотношений в сфере управления (индивидуально-определенные решения государственных органов, несоответствующие законодательству и нарушающие права и интересы организаций и граждан, такие как отказ в регистрации, признание недействительными учредительных документов и т.п.).

Кроме обращения в арбитражный суд договор может предусматривать решение спора третейским судом. Третейский суд, как правило, не является постоянно действующим органом, а создается обычно для рассмотрения отдельных дел. В Российской Федерации постоянно действующие третейские суды существуют при Торгово-промышленной палате РФ и в форме Морской арбитражной комиссии.

Российское законодательство выделяет несколько основных *видов* договоров.

Договор купли-продажи. По нему одна сторона (продавец) обязуется передать вещь (товар) в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять товар и уплатить определенную денежную сумму (цену). Предметами договора купли-продажи могут служить как материальные движимые и недвижимые объекты, так и нематериальные блага. Определение предмета договора может включать его наименование, характеристику его свойств и указание количества; при определении

количества указывается единица измерения и порядок установления количества. Качество же товара, или совокупность его свойств, может быть определено различными способами – через ссылку на стандарт, на образец, путем предварительного осмотра и т.п. Форма договора купли-продажи обычно свободная, причем признаются как устная, так и письменная формы договора; моментом исполнения продавцом своих обязательств может считаться, по договоренности сторон, момент вручения товара покупателю, момент предоставления товара в распоряжение покупателя в месте нахождения товара или же момент сдачи товара для доставки его покупателю.

Договор аренды. ГК РФ трактует аренду как понятие, тождественное имущественному найму, различая несколько ее разновидностей: прокат, аренда транспортных средств, аренда зданий и сооружений, аренда предприятий, финансовая аренда. По договору аренды одна сторона (арендодатель) обязуется предоставить другой стороне (арендатору) имущество во временное владение и пользование либо во временное пользование за определенную плату; продукция, плоды и иные доходы, полученные арендатором в результате использования арендованного имущества, являются в соответствии с договором аренды его собственностью. Договор аренды на срок более года, а также договор, в котором хотя бы одна из сторон является юридическим лицом, независимо от срока, должны быть заключены в письменной форме; если срок аренды в договоре не определен, считается, что договор заключен на неопределенный срок. Арендодатель отвечает за недостатки сданного в аренду имущества, препятствующие его использованию, даже если во время заключения договора он не знал об этих недостатках; арендатор обязан пользоваться имуществом в соответствии с договором и назначением имущества, поддерживать последнее в исправном состоянии и своевременно вносить арендную плату. Арендатор вправе с согласия арендодателя сдать имущество в субаренду, если это не запрещено законом; произведенные арендатором отделимые улучшения арендованного имущества являются его собственностью, если иное не предусмотрено договором. Улучшения, не отделимые от имущества без вреда, произведенные с согласия арендодателя арендатором за счет собственных средств, могут быть возмещены последнему по стоимости; стоимость неотделимых улучшений, произведенных без согласия арендодателя, возмещению не подлежит, если иное не предусмотрено законом.

Договор аренды предприятия. ГК РФ выделяет этот договор в виде договора аренды предприятия в целом как имущественного комплекса, используемого для предпринимательской деятельности; в этом случае арендодатель обязуется предоставить арендатору за плату во временное владение и пользование земельные участки, здания, сооружения, оборудование, оборотные средства, права пользования природными ресурсами, права на промышленную собственность, а также права требования и долги, относящиеся к предприятию. Арендатор вправе без согласия арендодателя, если иное не предусмотрено договором, продавать, обменивать, предоставлять во временное пользование или взаймы материальные ценности, входящие в состав имущества арендованного предприятия, при условии, что это не уменьшает стоимости предприятия и не нарушает других положений договора аренды предприятия.

Договор финансовой аренды (лизинг). По этому договору арендодатель обязуется приобрести в собственность указанное арендатором имущество у определенного им продавца и предоставить арендатору это имущество за плату во временное владение и пользование для предпринимательских целей; предметом договора лизинга не могут быть земельные участки и другие природные объекты.

Договор подряда. По нему одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику, а

заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его; договор подряда заключается на изготовление или обработку какой-либо вещи либо на выполнение другой работы с передачей ее результатов заказчику; ГК РФ, таким образом, расширительно трактует предмет договора подряда, включая в него и неовеществленный результат. Подрядчик обязуется выполнять работу за свой риск: если предмет подряда до сдачи его заказчику случайно погиб или окончание работы стало невозможным не по вине заказчика, подрядчик не вправе требовать вознаграждения за проделанную работу; подрядчик вправе привлечь к исполнению договора других лиц (субподрядчиков), отвечая перед заказчиком за результаты их работы; в этом случае подрядчик выступает перед заказчиком в качестве генерального подрядчика, а перед субподрядчиком в качестве заказчика. Договор подряда имеет несколько разновидностей: бытовой подряд, строительный подряд, подряд на выполнение НИР и ОКР, подрядные работы для государственных нужд и т.п..

Договор займа. По этому договору одна сторона (заимодавец) передает другой стороне (заемщику) в собственность деньги или другие вещи, определенные родовыми признаками, а заемщик обязуется возвратить заимодавцу такую же сумму денег (сумму займа) или равное количество других полученных им вещей такого же рода и качества. Договор займа считается заключенным с момента передачи денег или других вещей; договор займа между гражданами должен быть заключен в письменной форме, если его сумма не менее, чем в десять раз превышает установленный законом минимальный размер оплаты труда, а в случае, если заимодавцем является юридическое лицо, то независимо от суммы. Заимодавец имеет право на получение с заемщика процентов на сумму займа в размерах и в порядке, определенных договором, если иное не предусмотрено законом или договором займа. Договор займа может заключаться с условием использования заемщиком полученных средств лишь на определенные цели (целевой заем); в случаях, когда в соответствии с соглашением сторон заемщиком выдан вексель, удостоверяющий ничем не обусловленное обязательство векселедателя либо другого указанного в векселе плательщика выплатить по наступлении предусмотренного векселем срока полученные взаймы денежные суммы, отношения сторон по векселю регулируются специальным вексельным законодательством.

Кредитный договор. Согласно ГК РФ (гл. 42), он отличается от договора займа: по кредитному договору банк или иная кредитная организация (кредитор) обязуется предоставить денежные средства (кредит) заемщику в размере и на условиях, предусмотренных договором, а заемщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить проценты на нее. К отношениям по кредитному договору применяют правила о договоре займа, если иное не предусмотрено правилами ГК РФ о кредите и не вытекает из существа кредитного договора. Кредитный договор должен быть совершен в письменной форме, в противном случае он считается ничтожным. Кредитный договор считается заключенным с момента достижения соглашения в письменной форме.

Договор поручения. В соответствии с ним одна сторона (поверенный) обязуется совершать определенные юридические действия от имени и за счет другой стороны (доверителя); сделка, совершенная поверенным, создает, изменяет или прекращает права и обязанности доверителя. Для совершения такого рода действий доверитель обязан выдать поверенному доверенность на совершение юридических действий, предусмотренных договором поручения. Доверенность представляет собой письменное уполномочие, выдаваемое одним лицом другому для представительства перед третьими лицами. Она выдается на срок не более трех лет. Договор поручения предоставляет поверенному право на совершение юридических действий на определенной территории и на определенный срок, либо без его указания; поверенный обязан выполнить взятое на себя обязательство в

соответствии с условиями и указаниями доверителя, причем последние должны быть правомерными, осуществимыми и конкретными. Доверитель обязан обеспечить поверенного средствами, необходимыми для исполнения поручения, возмещать ему понесенные расходы и уплатить вознаграждение; договор поручения может быть и безвозмездным.

Договор комиссии. В соответствии с ним одна сторона (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) совершить одну или несколько сделок от своего имени, но за счет комитента. Договор комиссии по существу является частным случаем договора поручения; характерным для данного типа договора признаком является тесное взаимодействие внутренних, собственно комиссионных, отношений между комитентом и комиссионером, и внешних сделок – прежде всего договоров купли–продажи. Внутренние взаимодействия во многом подобны договору поручения, но в отличие от поверенного комиссионер действует от собственного имени, хотя в интересах и за счет комитента; второе отличие договора комиссии от поручения заключается в его возмездности: комитент всегда обязан уплатить комиссионеру вознаграждение. Предметом договора комиссии является совершение сделок за вознаграждение. Существенным условием договора комиссии является определение сторонами содержания комиссионного поручения; принятое на себя поручение комиссионер обязан исполнить на тех условиях, которые наиболее выгодны для комитента (купля–продажа товаров, операции с ценными бумагами, операции по фрахту и т.п.). Договор комиссии может заключаться в устной и письменной формах. Имущество, поступившее к комиссионеру от комитента, либо приобретенное комиссионером за счет комитента, является собственностью последнего; комиссионер обязан хранить это имущество, являясь его законным владельцем; он отвечает перед комитентом за утрату, недостачу или повреждение имущества. По всем комиссионным договорам ныне в РФ разрешается определять комиссионное вознаграждение в виде разницы или части разницы между назначенной комитентом ценой и той более выгодной ценой, по которой комиссионер заключит сделку.

Агентский договор. По нему одна сторона (агент) обязуется за вознаграждение осуществлять юридические и иные действия по поручению и за счет другой стороны (принципала). Агент может совершать сделки от собственного имени за счет принципала, приобретая в этом случае права и становясь обязанным по совершенной сделке; агент может совершать сделки от имени и за счет принципала, права и обязанности в этом случае возникают непосредственно у принципала. Агентский договор охватывает все виды коммерческого посредничества и представительства; полномочия агента не ограничены только кругом юридических сделок, он вправе совершать и фактические действия, отличаясь тем самым и от поверенного (совершающего только юридические действия), и от комиссионера (совершающего сделки от собственного имени, но за счет комитента). Агент обязан следовать указаниям принципала, он должен предоставлять принципалу отчеты о своих действиях в порядке и в сроки, установленные в договоре; принципал обязан передать агенту средства, необходимые для его деятельности и регулярно снабжать его необходимой информацией; принципал обязан выплатить агенту вознаграждение и возместить расходы агента, связанные с выполнением им своих функций в пределах оговоренных полномочий, а также и убытки, понесенные агентом по вине принципала.

Договор о кооперации. По нему две или несколько сторон (кооперирующиеся стороны) берут на себя обязанности с целью достижения общего хозяйственного результата. Принято различать производственную, научно-техническую, сбытовую и управленческую кооперацию. Предметом договора о производственной кооперации является совместное создание определенной продукции (на базе существующих предприятий, совместного

строительства, подетальной или пооперационной специализации и т.п.); предметом договора о научно-технической кооперации является создание научно-технической продукции на основе совместных научно-исследовательских, проектно-конструкторских и экспериментальных работ; предметом договора о сбытовой кооперации является совместная продажа товаров, услуг и научно-технической продукции на различных рынках. Договор о кооперации предусматривает порядок передачи кооперирующимися сторонами частичных или конечных результатов их деятельности, а также процедуры взаимного консультирования в процессе выполнения соглашения; договор определяет права собственности на используемые и создаваемые объекты, возможности их использования другими участниками; он определяет, как правило, организационную структуру управления программой работ, а также выбранный сторонами метод финансирования кооперационных работ. Обычно договор о кооперации содержит четко разработанную систему штрафов и иных санкций за нарушение партнерами условий соглашения, часто в виде фиксированного процента перечислений в общий фонд пропорционально какому-либо выбранному стоимостному показателю с указанием нижних и верхних границ штрафов.

Договор о консорциуме. По нему происходит объединение двух или нескольких участвующих сторон (партнеров) с целью осуществления промышленного проекта по контракту с третьим лицом (заказчиком). Консорциум – это объединение, не обладающее правами юридического лица. Входящие в него партнеры сохраняют юридическую самостоятельность. Консорциальный договор является сложным контрактом, определяющим внутренние отношения партнеров и устанавливающим права и обязанности консорциума как целого и заказчика, т.е. внешние отношения консорциума. Этот договор оформляется либо как единый документ, определяющий все отношения сторон, либо в виде двух соглашений – рамочного контракта, закрепляющего принципы, цели и границы кооперации, и контракта об участии, фиксирующего условия участия партнеров в исполнении контракта. Используются две модели объединения партнеров по договору: 1) простой консорциум, основанный на чисто обязательственных отношениях между партнерами и каждого из них с заказчиком; партнеры в нем раздельно несут риски выполнения работ перед заказчиком и получают от него вознаграждение; 2) простое товарищество, основанное на совместном несении партнерами рисков и получении прибыли пропорционально вкладам. Финансирование всего проекта осуществляется либо за счет самостоятельного финансирования партнерами закрепленных за ними объемов работ, либо за счет создания общего фонда из вкладов партнеров пропорционально их доле участия в консорциуме. В РФ специальное нормативное регулирование договора о консорциуме отсутствует, в качестве рекомендаций используются руководства по составлению контрактов, разработанные Европейской экономической комиссией ООН.

Трудовые договоры – это особый тип контрактов в российской практике, представляющих собой в соответствии со ст. 15 Кодекса законов о труде РФ, соглашение между трудящимся и организацией, по которому трудящийся обязуется выполнить работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а организация обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором или соглашением сторон. Содержанием трудового договора являются взаимные права, обязанности и ответственность сторон, в него включаются основные и дополнительные условия. К основным относятся соглашения о работе по одной или нескольким специальностям (должностям), о месте работы, сроке действия и виде трудового контракта, условиях и оплате труда. Дополнительные (факультативные) условия трудового контракта могут касаться любых других аспектов, таких как

обязательство соблюдать коммерческую тайну или достичь определенных результатов труда.

Дополнительные или основные условия трудового контракта, ухудшающие положение работника по сравнению с общими положениями законодательства о труде, являются недействительными (ст. 5 КЗоТ). Например, это могут быть условия увольнения по основаниям, не предусмотренным законодательством, нестандартные дисциплинарные взыскания и т.п.

Трудовые контракты могут заключаться на неопределенный срок, на определенный срок не более пяти лет или же на время выполнения определенной работы. В рамках срочного договора администрация вправе прекратить трудовые отношения с работником по истечении срока договора без указания каких-либо дополнительных причин. Кроме того, заключив срочный договор, работник добровольно отказывается от права увольнения по собственному желанию. В настоящее время ст. 17 КЗоТ РФ дополнена частью второй, которая достаточно четко очертила сферу применения срочных трудовых контрактов. Они могут заключаться в тех случаях, когда работа не имеет постоянного характера: например, для замещения временно отсутствующего работника (по болезни, по уходу за ребенком и т.п.). При этом истечение срока трудового договора не влечет за собой автоматически прекращение такого контракта. Если фактические трудовые отношения продолжаются, т.е. работник выполняет свои обязанности, а работодатель не возражает против этого, договор считается автоматически продолженным на неопределенный срок. В таком случае работник может быть уволен только по основаниям, предусмотренным законодательством, т.е. в общем порядке. В соответствии с новой редакцией КЗоТ, все трудовые договора должны заключаться только в письменной форме. Необходимо отметить в заключение, что в настоящее время идет достаточно активная работа по пересмотру и уточнению трудового законодательства, приведению его в соответствие с новыми реалиями рыночных отношений, поэтому более детальная характеристика действующего трудового законодательства здесь нецелесообразна.

Приведенные основные типы «горизонтальных» контрактов [1] , которые готова защищать российская судебная система, не исчерпывают всего их многообразия. Практически важный и обширный класс контрактов составляют договора, заключаемые с органами государственной власти и муниципальными органами самоуправления.

---

[1] «Горизонтальными» естественно называть такие контракты, стороны которых являются *равноправными* экономическими агентами, ни один из которых не обладает абсолютными преимуществами в принуждении другой стороны к заключению соответствующей сделки. Разумеется, контрагенты вполне могут обладать разной переговорной силой (резервами в варьировании цены и других условий контракта), однако любой из них в состоянии *отказаться* от заключения невыгодной для него сделки. Напротив, в «вертикальных» контрактах стороны неравноправны, одна из них обладает абсолютными преимуществами перед другой, имеет возможность принудить своего контрагента заключить не самую выгодную для него сделку, прямо не нарушая при этом закон.

ГЛАВА 3. КОНТРАКТНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

3.3. Взаимоотношения предприятия и органов власти

Формально, в соответствии с Конституцией РФ и действующим законодательством,*хозяйственные взаимодействия* бизнеса и органов власти формируются как равноправные, партнерские взаимоотношения. В то время как правовая среда бизнеса (см. п. 1.4) содержит совокупность властных предписаний, которым предприятия и другие хозяйствующие субъекты обязаны подчиняться под угрозой применения силовых (административных и уголовных) санкций, собственно двусторонние отношения этих субъектов и органов власти не предполагают использования таких санкций на этапе*заключения* контракта. Лишь в случае его нарушения на общих основаниях, как и для любых «горизонтальных» договоров, возможно применение санкций по решению суда.

Между тем на практике контракты между бизнесом и органами власти, имеющие своим предметом продажу товаров, осуществление работ и оказание услуг коммерческими организациями за счет средств государственного или муниципального бюджета, систематически оказываются «вертикальными» договорами. Дело в том, что властные государственные и муниципальные структуры не только принимают решения относительно использования средств своих бюджетов и другого имущества, но и определяют правила использования собственности негосударственных организаций, включая правила заключения и реализации договоров. Тем самым в их распоряжении оказываются принципиально иные инструменты торга при заключении сделок, нежели те, которые имеют в своем распоряжении их коммерческие партнеры. Образно говоря, государство не только играет на поле против коммерсантов, но еще и устанавливает правила игры, меняя их по ходу дела в свою пользу.

Анализируя эту ситуацию, необходимо принимать в расчет также и тот факт, что конкретные представители государства – чиновники – принимают хозяйственные решения (в частности, заключают контракты с негосударственными фирмами), распоряжаясь при этом не собственными (личными, частными), а чужими (государственными) ресурсами. При этом эффективность использования последних лишь весьма косвенно сказывается на уровне индивидуальных доходов чиновников. Тем самым, в такого рода ситуациях объективно имеются стимулы для возникновения так называемого рентоориентированного поведения- стремления получить личную выгоду от принятия хозяйственных решений в пользу их конкретного негосударственного исполнителя.

Мировая практика показывает, что предотвратить рентоориентированное поведение чиновников могут лишь два фактора – высокие нравственные устои индивида и жесткий общественный (включая государственный) контроль за использованием бюджетных средств и иного государственного и муниципального имущества. В современной России второй из этих факторов крайне ослаблен, уровень легальной защиты правомочий собственности, договоров и контрактов очень низок, действенная система исполнения судебных решений фактически только начинает формироваться, поэтому масштабы рентоориентированного поведения очень значительны, а эффективность использования бюджетных средств в интересах населения, напротив, невысока.

Эти общеизвестные обстоятельства текущего периода функционирования отечественной экономики определяют еще один разрез контрактной политики любого предприятия: речь идет о выборе между ориентацией на заключение договоров преимущественно «горизонтального» характера с коммерческими партнерами или же «вертикального» характера с властными структурами.

Каждый из названных вариантов контрактной политики имеет свои положительные и отрицательные стороны. Для
стратегии *горизонтальных* контрактов *позитивными*последствиями выступают результаты преимущественно долгосрочного характера. Ведь сознательное «погружение» фирмы в конкурентную среду способствует в случае успеха наработке стратегических конкурентных преимуществ, «закаливанию» фирмы в неблагоприятной внешней среде, что позволит ей легче преодолевать будущие трудности.*Негативные* последствия данной стратегии в краткосрочной перспективе гораздо более значимы: каждая сделка оказывается результатом борьбы, с ней могут быть связаны значительные издержки, оплата контракта не гарантирована и т.п. Таким образом, выбор горизонтальной контрактной политики имеет смысл для тех организаций, которые имеют долгосрочные целевые установки на рост и развитие, а не для тех, которые нацелены на получение прибыли лишь в краткосрочном периоде и не связывают с данным бизнесом каких-либо долгосрочных планов.

Для стратегии *вертикальных* контрактов в условиях современной
России *позитивные*последствия имеют как краткосрочный, так и долгосрочный характер. Они связаны с подключением к достаточно мощному источнику финансовых и иных ресурсов, с обеспечением их доступности со сравнительно низкими издержками, существенно отличающимися от уровня издержек, который потребовался бы в случае приобретения этих ресурсов на свободном рынке, наконец, с обеспечением заинтересованного и благожелательного отношения к фирме со стороны будущих заказчиков для последующих сделок. *Краткосрочные негативные* последствия принятия и реализации данной стратегии сводятся к повышенному *риску* применения санкций, если рентоориентированный характер сделки будет вскрыт официальной проверкой, общественным расследованием или же стараниями конкурентов. *Долгосрочные негативные* последствия стратегии вертикальных контрактов – это утрата навыков честной конкуренции, которые вполне могут потребоваться фирме в случае утраты ею своего «благодетеля» во властных структурах или же при возможном изменении ситуации с легальной защитой прав собственности и контрактов.

С учетом сказанного, а также конкретных обстоятельств функционирования фирмы выбор между очерченными стратегиями определяется, в конечном счете, субъективными оценками вероятностей наступления указанных событий обнаружения «рентной» подоплеки заключаемых вертикальных сделок [1] , а также общей ориентацией руководителя фирмы на долгосрочный или же краткосрочный характер ее функционирования.

---

[1] Очевидно, что контракты с властными структурами, не сопровождающиеся теневым «стимулированием» чиновников, являются не только формально, но и реально вполне обычными «горизонтальными» контрактами и не должны рассматриваться как объект выбора обсуждаемых стратегий.

ГЛАВА 4. КОМПЛЕКСНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Эта глава в каком-то смысле занимает центральное место в Справочнике. В ней сосредоточены практически все необходимые для формирования комплексной стратегии предприятия методические сведения. Содержание этой главы позволяет сформировать у читателя развернутое и детальное

представление о структуре стратегии и ее элементах. Если предприятие представляет собой целостный организм, то и его стратегия должна быть комплексной, учитывать взаимосвязи между отдельными подсистемами предприятия и влияние на них внешней среды. Показано, какую роль играет в формировании стратегии потенциал предприятия и бизнеса в целом. Выделено восемь самостоятельных направлений, отвечающих различным относительно самостоятельным и взаимосвязанным сторонам деятельности предприятия и составляющих в совокупности комплексную стратегию предприятия, и для каждого направления показаны основные варианты стратегического выбора. Каждому такому направлению стратегии посвящен отдельный параграф, в котором дано определение элементов стратегии, приведены (или представлены ссылками на другие главы книги) примеры и рекомендации, необходимые для самостоятельного формирования стратегии на предприятии. Предложено разветвленное «стратегическое древо», представляющее собой основные варианты стратегического выбора предприятия.

4.1. Сущность и структура стратегии предприятия

Термины «стратегия», «стратегические решения» неоднократно использовались в предшествующих главах данного справочника. Однако вместо точного определения расчет был на интуитивное понимание этих слов. В данном пункте дается уточнение этих понятий применительно к стратегии и стратегическим решениям по управлению предприятием. Необходимо отметить, что предлагаемые здесь трактовки понятия «стратегия» не являются единственными; в учебной и научной литературе по стратегическому управлению и планированию на предприятиях (Акофф, 1972; Ансофф, 1989; Карлоф, 1991; Экономическая стратегия фирмы, 1995; Основы предпринимательской деятельности, 1996; Глинн, Маркова, Перкинс, 1994; Кинг, Клиланд, 1982 и др.) даются и иные варианты. Так, в работе (Ансофф, 1989) стратегия определяется как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности», а в работе (Евенко, 1996) под стратегией понимается «конкретизация пути развития предприятия исходя из динамики внешней среды посредством формулирования долгосрочных целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования конкретных действий на перспективу». Несмотря на то, что общее содержание стратегии понимается более или менее сходным образом, необходимо дать по возможности однозначное и инструментальное в данном контексте определение стратегии.

Термин «стратегия» (от греч. stratos – войско, ago – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись (и, к сожалению, являются и по сей день) наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом.

Соответственно термином «стратегические решения» обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия. Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики – необратимость и долгосрочность последствий. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий. Очевидно, решения такого рода принимаются рано или поздно на любом предприятии, даже там, где не используется само понятие стратегии. Руководители такого предприятия, подобно мольеровскому герою, сами не подозревая того, говорят на языке «стратегической прозы». Недостаток такой ситуации в том, что, не отличая стратегические решения от тактических и оперативных, руководители предприятия не уделяют подготовке и анализу стратегических решений того внимания, которого они заслуживают.

Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества известных заранее вариантов. В практике работы предприятий к таким решениям традиционно относились планы серьезных реконструкций, расширения или ликвидации производств, коренное изменение профиля или специализации предприятия. В последние годы в связи с процессами приватизации к стратегическим прибавились решения по виду и принадлежности прав собственности на имущество и продукцию самого предприятия. Таким образом, стратегические решения существовали всегда, хотя необходимость их подготовки и принятия на уровне предприятия в условиях централизованного управления была ограниченной.

Какие же решения относятся к стратегическим? Для ответа на этот вопрос можно следующим образом классифицировать процессы, из которых складывается деятельность предприятия. Разнообразные технико-экономические, финансовые, социальные и другие процессы, протекающие на предприятии, можно разделить на три группы:

· процессы использования имеющегося потенциала для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг («*производство*»);

· процессы создания, наращивания и модернизации потенциала предприятия («*воспроизводство*»);

· процессы, обеспечивающие создание и развитие самой воспроизводственной базы предприятия («*воспроизводство воспроизводства*»).

Пользуясь этой классификацией, можно соответствующим образом структуризовать и решения, принимаемые на уровне руководства предприятия. Решения, касающиеся использования имеющегося потенциала производственной базы, целесообразно относить к*тактическим* (рис. 4.1.1). Наиболее важные решения, касающиеся процессов формирования (создания, пополнения, изменения) потенциала, можно отнести к *стратегическим*. Наконец, решения, которые определяют потенциал для развития воспроизводственной базы, можно было бы назвать *суперстратегическими*.

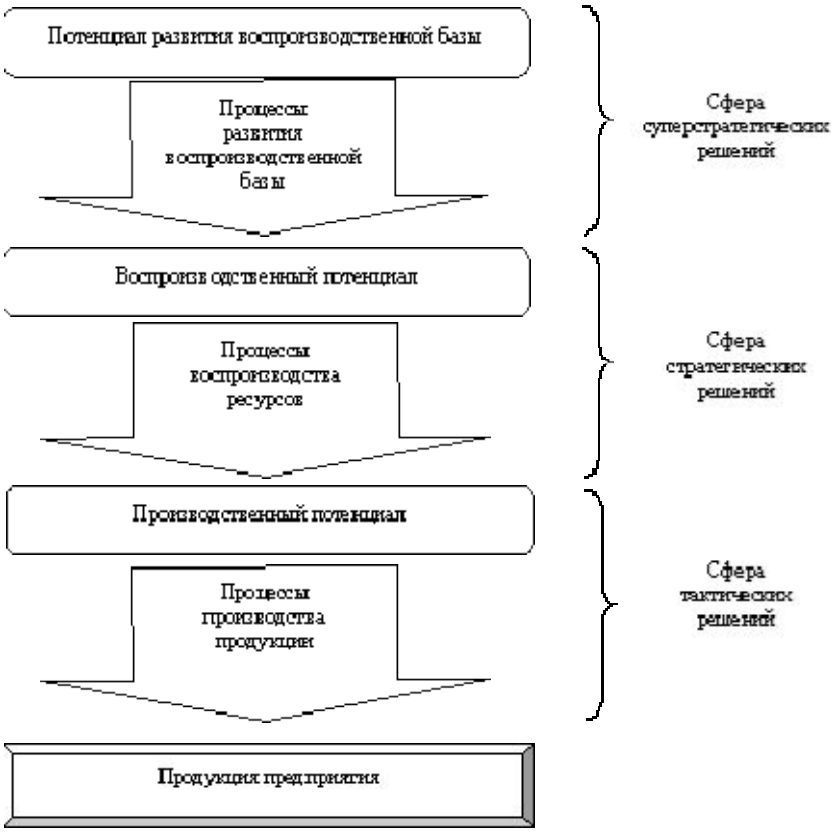

Рис. 4.1.1. *Основные процессы производства и воспроизводства и классификация решений по управлению предприятием*

Решения второго и третьего типов (стратегические и суперстратегические) будем объединять общим термином «стратегические решения».

Хотелось бы подчеркнуть важность решений третьего типа. Зачастую считается, что самое главное для предприятия – правильно распорядиться имеющимися ресурсами для производства пользующейся спросом продукции. Однако еще большее значение для жизни предприятия в целом имеет система и механизм принятия решений. Именно от этих составляющих предприятия зависит, какие средства будут выделены на развитие, будут ли выплачиваться дивиденды (что существенно влияет на позицию предприятия на фондовом рынке) и т.п.

Стратегические решения (в широком смысле этого слова) лежат в основе стратегии предприятия. Сама же стратегия предприятия тем самым должна представлять собой как бы каркас, на котором базируются конкретные задания, решения по отдельным вопросам функционирования предприятия.

Теперь определим более точно понятие стратегии предприятия. Существует три подхода к его определению. Первый основан на структуризации *целевого пространства (сферы) предприятия* – представлениях тех или иных лиц, заинтересованных в деятельности предприятия, о *желательном* состоянии, результатах и эволюции предприятия. В числе этих лиц могут быть представители менеджмента, работники, акционеры, инвесторы, покупатели продукции, поставщики и т.д. (см. п. 1.1.). В зависимости от степени детальности или, наоборот, обобщенности этих представлений в целевом пространстве различаются пять уровней описания: миссия, стратегия, цели, задачи и действия (последний элемент является как бы пограничным между целевой и поведенческой сферой).

Миссия (деловое кредо, «философия») предприятия – совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.

Стратегия – совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии.

Цели – описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии.

Задачи – конкретизация целей предприятия применительно к различным направлениям его деятельности.

Действия – мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи.

Миссия предприятия (бизнеса) обычно представляет собой достаточно лаконичную и вместе с тем весьма емкую формулировку, как бы вбирающую в себя представления предприятия (бизнесмена) об окружающей среде (см. гл. 1), собственных возможностях и притязаниях и предназначении предприятия (бизнеса). Пример миссии компании «Мацусита электрик продактс компани»: «Быть хорошим членом промышленного сообщества; улучшать социальную жизнь людей; производить в изобилии дешевые, «как вода», электробытовые приборы» (Коно, 1987). Понятно, что для формулировки миссии компании необходимо учесть и переработать значительный объем информации как о внешней, так и о внутренней среде фирмы, в том числе о степени стабильности политической среды, ориентации государства на поддержку развития промышленности; о налоговых режимах; о динамике уровня трансакционных издержек в отрасли и др. (см. п. 1.2).

Несмотря на общность формулировки миссии, она не является инвариантом и может изменяться по мере эволюции самой фирмы или условий ее функционирования (включая макроэкономические и социальные условия). Однако процесс выработки новой миссии должен проходить под патронажем и контролем как высшего руководства фирмы, так и представителей всех заинтересованных в деятельности предприятия лиц, так как это влечет и изменение всех остальных элементов целевого пространства.

Таким образом, структуризация целевой сферы здесь выполнена в виде иерархической системы, в которой каждый последующий уровень следует рассматривать как определенное уточнение предыдущего. В свою очередь, более высокий уровень предстает как синтез одного или нескольких более низких.

Существенно, что при таком подходе *стратегия рассматривается как органическое единство целей и средств их реализации.*

Отметим, что цели вынесены на более низкий уровень обобщения, поскольку формулировка цели должна обладать достаточной степенью конкретности, для того чтобы можно было говорить о степени реализации той или иной цели. В частности, для этого желательно, чтобы описание цели включало в себя некоторые значения показателей, измеряемых в более или менее содержательных шкалах – количественной, разностной или шкале отношений.

Исходя из этих посылок, цепочка типовых элементов целевой сферы выглядит так: «миссия – стратегия – цели – задачи».

Вместе с тем известно и несколько иное представление структуры целевого пространства, в котором стратегия и цели меняются местами: «миссия – цели – стратегия – задачи». Здесь стратегия рассматривается преимущественно как *способ реализации* целей. При таком подходе, однако, цели теряют свою определенность, а их связь с миссией в значительной степени теряется или является результатом произвольного выбора. Для стратегии как комплексного описания предприятия, в свою очередь, место между «целями» и «задачами» представляется узковатым. Поэтому первая иерархия кажется более логичной.

Второй подход к определению понятия стратегии основан на синтезе стратегии на базе отдельных стратегических решений. Именно стратегия определяется как целостная совокупность взаимоувязанных стратегических решений, достаточная для описания ключевых направлений деятельности предприятия. Связь стратегии с миссией здесь не подчеркивается, а основное внимание уделяется полноте и непротиворечивости системы стратегических решений.

Наконец, третий подход представлен различными комбинированными вариантами.

В конечном итоге при любом подходе, реализованном с достаточной последовательностью, содержание стратегии должно быть одним и тем же. Достоинства первого подхода связаны с априорной «встроенностью» стратегии в систему целевого пространства, достоинства второго – в более тесной связи стратегии с реализующими ее решениями.

Необходимо отметить, что «стратегические» последствия могут иметь весьма различные решения, касающиеся номенклатуры и объемов производства, отношений с поставщиками и потребителями, социального развития, оплаты труда и других сфер деятельности предприятия. Принятие нестратегических, оперативных решений без опоры на стратегические установки лишает оперативные решения обоснованности и последовательности. Это и привело многих руководителей предприятий (прежде всего в США в начале 70-х годов) к необходимости вычленения *стратегического планирования* как отдельной сферы управленческой деятельности (Ансофф, 1989). Целью и результатом стратегического планирования является формирование стратегии предприятия – системы взаимосогласованных стратегических решений по основным направлениям деятельности и развития предприятия, определяющих его внутреннее и внешнее поведение.

С понятиями «стратегия» и «стратегические решения» тесно связано понятие «потенциал» предприятия. В каждый данный момент предприятие имеет вполне определенный социально-экономический потенциал. В самом общем смысле его можно охарактеризовать как совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях. Здесь необходимы два уточнения.

Во-первых, к стратегическим следует относить те виды ресурсов, объемы и структура которых могут быть существенно изменены лишь путем принятия и реализации соответствующих стратегических решений. Во-вторых, для более детальной формулировки определения потенциала необходимо специфицировать условия, в которых будет протекать деятельность предприятия. Если речь идет, скажем, о работе в условиях кризиса платежей, то в качестве стратегических выступают такие ресурсы, как финансовые или другие ликвидные активы, налаженные надежные кредитные линии и т.п.

Если рассматривается деятельность предприятия в условиях энергетического кризиса, в качестве стратегических ресурсов фигурируют другие виды ценностей. В нормальных условиях в качестве составляющих потенциала следует рассматривать ресурсы, обеспечивающие достижение предприятием конкурентных преимуществ: отработанная технология, прогрессивное оборудование, интеллектуальные ресурсы, патенты и т.д. По существу именно такая ситуация описывается в теории «пяти сил конкуренции» М. Портера (Porter, 1985).

Потенциал предприятия не является постоянной величиной. Так же, как и другие элементы производства, он подвержен изменениям. Однако по сравнению с другими характеристиками предприятия в нормальных условиях он проявляет более высокую степень устойчивости, демонстрирует замедленную и ослабленную реакцию на положительные воздействия. При этом разрушительные воздействия могут тем не менее иметь достаточно быстрый эффект. К примеру, стоит лишь на металлургическом предприятии остановить доменную печь, как его потенциал может резко упасть едва ли не до нуля. Так же замедленно действует наращивание потенциала и на текущие результаты деятельности предприятия; влияние потенциала как бы распределяется на протяжении длительного временного промежутка.

Конечно, потенциал предприятия (как, впрочем, и любой другой сложной системы, например реального человека) представляется несколько абстрактной категорией. Его границы расплывчаты, факторы не вполне определены, влияние на текущие процессы опосредовано. Но вместе с тем эта категория весьма конкретна, поскольку практически каждое решение может оказать на него (и через его посредство на всю последующую историю предприятия) либо некоторое положительное, либо серьезное отрицательное влияние.

Система управления предприятием, основанная на стратегическом планировании, дополненном механизмом согласования текущих решений – тактических и оперативных – со стратегическими, а также механизмом корректировки и контроля за реализацией стратегии, называется *системой стратегического управления*.

Стратегическое планирование отличается от хорошо известного в бывшем СССР долгосрочного планирования двумя основными чертами (исключаем из рассмотрения различие в характере функционирования предприятия в централизованной и в рыночной экономике) – различиями в «горизонте» и предмете планирования. «Горизонт» долгосрочного плана однозначно задается до его формирования (5, 7, 10, 15, 20 лет и т.п.), в то время как стратегия предприятия формируется на неопределенный срок. Его продолжительность зависит от развития внешней среды предприятия или от наступления каких-то внутренних событий, которые меняют стратегическую обстановку деятельности предприятия. Срок стратегического планирования можно условно определить как «обозримый», имея в виду, что появление не учитываемых ранее изменений в составе стратегических факторов может вызвать необходимость пересмотра стратегии.

По содержанию (предмету) стратегическое планирование обращается лишь к базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не только и не столько внешним результатам деятельности предприятия, сколько наращиванию его социально-экономического потенциала.

Наконец, стратегию предприятия следует отличать от *политики* предприятия. Политика предприятия определяет провозглашаемые намерения организации. Она призвана ориентировать процесс принятия решений в нужном для стратегии направлении. Поэтому

понятие «стратегия» носит более широкий и фундаментальный характер, чем понятие «политика».

По содержанию стратегия предприятия должна охватывать решения в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров и факторов, стратегические аспекты внутрифирменного управления и т.п. Верхний уровень составляют восемь следующих относительно самостоятельных направлений (видов) стратегии.

1. *Товарно-рыночная стратегия* – совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции и способы поведения предприятия на товарном рынке.

2. *Ресурсно-рыночная стратегия* – совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке производственно-финансовых и иных факторов и ресурсов производства.

3. *Технологическая стратегия* – стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее рыночных факторов.

4. *Интеграционная стратегия* – совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями.

5. *Финансово-инвестиционная стратегия* – совокупность решений, определяющих способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов.

6. *Социальная стратегия* – совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами.

7. *Стратегия управления* – совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии.

В последнее время многие предприятия перестраивают свою внутреннюю производственно-технологическую и организационно-управленческую структуру, осуществляют перераспределение прав и обязанностей различных подразделений и подсистем. В связи с этим представляется целесообразным на данном этапе развития экономики выделить дополнительный раздел стратегии.

8. *Стратегия реструктуризации* – совокупность решений по приведению производственно-технологической и организационно-управленческой структуры в соответствие с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия.

Для стратегического планирования характерно использование типовых классификационных группировок отдельных частных вариантов выбора направлений и характера развития. Формирование стратегий предполагает выбор одного из нескольких (обычно не более десяти) заранее разработанных вариантов в той или иной сфере в зависимости от внешних стратегических факторов и сделанного ранее выбора.

В целом комплекс стратегического планирования включает в себя следующие элементы:
- определение классификационных признаков стратегических вариантов;
- классификацию стратегий;
- формирование элементарных (базисных) стратегических вариантов;

· определение структуры множества базисных вариантов для их комбинирования при создании комплексных вариантов;
· формирование комплексных стратегических вариантов;
· определение критериев сравнения вариантов;
· анализ и сравнение комплексных вариантов для определения осуществимости и эффективности;
· выбор комплексной стратегии;
· определение критериев для пересмотра принятой стратегии;
· создание упрощенных версий принятой стратегии для информирования различных категорий заинтересованных в деятельности предприятия лиц;
· разработка механизмов реализации стратегии;
· разработка механизмов контроля соответствия принимаемых на предприятии решений избранной стратегии.

На практике разработка стратегии – это выполнение следующих этапов:
· уточнение границ предприятия, его идентификацию в хозяйственной, деловой, административной и иных средах в системе рыночной экономики;
· анализ стратегического потенциала предприятия;
· определение в соответствии с потенциалом предприятия возможных зон хозяйствования;
· анализ рынка продукции в сфере, определяемой стратегическим потенциалом предприятия, – зоне хозяйствования;
· позиционирование предприятия в зоне хозяйствования;
· определение технологической стратегии;
· формирование вариантов и выбор товарно-рыночной стратегии предприятия;
· формирование вариантов и выбор ресурсно-рыночной стратегии предприятия;
· анализ возможностей создания интеграционной зоны предприятия, определение интеграционной стратегии предприятия;
· разработка финансово-инвестиционной стратегии предприятия;
· разработка вариантов и выбор социальной стратегии предприятия;
· определение стратегии управления.

Эти этапы могут повторяться и корректироваться в ходе формирования стратегии. Однако хотелось бы подчеркнуть следующий принципиальный момент: в первоначальной, базовой последовательности этапов анализ потенциала предприятия должен предшествовать анализу рынка. Это связано с тем, что без знания потенциала невозможно определить, какая именно часть рынка должна подвергнуться наиболее детальному исследованию. Понятно поэтому, как важен процесс анализа потенциала предприятия.

Как видно из приведенного перечня этапов, создание и внедрение стратегии – достаточно трудоемкая процедура. Однако значимость для предприятия этого процесса намного превосходит затраты на его реализацию. Дело в том, что сам по себе процесс осмысления ситуации, ее коллективное обсуждение, разбор различных вариантов действий в тех или иных сферах деятельности предприятия приносят огромную пользу, повышают степень системности и обоснованности принятия решений и управления предприятием в целом. Немаловажно и то, что в процессе обсуждения стратегии улучшается менеджмент, консолидируется коллектив, снижается уровень противоречий в интересах собственников, менеджеров, работников предприятия.

Уточнив, таким образом, понятие комплексной стратегии предприятия и описав общую картину формирования стратегии, можно остановиться на роли стратегии в жизни

предприятия. Эта роль, как показывает исследование работы наиболее продвинутых фирм развитых зарубежных стран, неоднозначна. Выделяются следующие грани этой роли.

1. «*Стратегия как образец*»

Эта точка зрения на стратегию рассматривает ее в ретроспективе. В определенном смысле это наиболее важный взгляд на стратегию, потому что стратегии, которые фактически реализованы, объединяют результаты всех планов, решений и действий, выполняемых предприятием.

«Стратегия как образец» – это реализованная стратегия, которая была осмыслена и определенным образом оформлена по прошествии некоторого времени после ее реализации. Результатом этих действий является некий образец стратегии, подобный образцам продукции предприятия, выставляемых в демонстрационном зале. Этот образец используется в дальнейшем для формирования других стратегий, учитывающих изменившиеся условия. Кроме того, такая стратегия определяет в значительной степени репутацию, имидж предприятия.

Ряд таких стратегических образцов на примере товарно-рыночной стратегии широко известен из истории наиболее успешных фирм, начиная от образца, отражающего философию «любой цвет (автомобиля) подходит, лишь бы он был черным» до образца, отражающего повышенное внимание к реакциям рынка: улучшенное качество, дифференцирование и ценовая конкурентоспособность; потребность в инновации и быстром изменении. В последнем образце явно прослеживается концепция маркетинга.

«Стратегия как образец» допускает иерархическое представление в виде совокупности все более детальных разработок: от грубого описания до подробного регламента. Учитывая приведенные в гл. 2 особенности трансформации бизнеса, можно предложить следующую цепочку структурных изменений, отражающую тенденции динамики перемещения фокуса усилий в «стратегических образцах»: «производство -> финансирование -> сбыт -> маркетинг -> конкуренция -> люди -> инновации -> ответственность перед обществом».

Дальнейший взгляд на проблемы стратегических образцов связан с моделированием «скелетов предприятия» (структур управления предприятия) от простых к функциональным, к дробным и матричным структурам. Эти структурные изменения, на взгляд многих зарубежных экономистов, должны привести к созданию структур, которые более адекватны многофункциональным образцам стратегии, разрабатываемым на предприятии по мере его роста. Несмотря на общий тренд к образцам стратегий, предполагающих в качестве сотрудников людей, «облеченных доверием», «связанных принадлежностью к фирме», «принимающих на себя ответственность в решении всех проблем», в последнее время в теоретических работах на Западе и в практической деятельности менеджеров, принадлежащих к группе «антикризисных лидеров» (п. 1.7.) проявляются тенденции к возвращению к более «центростремительным» бюрократическим структурам, свойственным во многом доперестроечной эпохе России.

2. «*Стратегия как власть*»

С этой точки зрения стратегия рассматривается как результат политического процесса взаимодействия всех заинтересованных в производстве лиц, дающий чрезвычайные полномочия тем, кто призван реализовывать эту стратегию. В общем смысле и те, кто имеет власть, и те, кто хотел бы ее иметь, оказывают влияние на производство. Во многих случаях фактическая власть на предприятиях неизбежно разделена, и это разделение

произведено независимо от интересов, принципов развития предприятия или степени демократии при принятии решений. Власть дробится просто потому, что никто из индивидуумов не может контролировать все желаемые аспекты деятельности организации. Это требует, чтобы лидеры контролировали структуру изменения власти – способ замены через некоторое время людей, контролирующих основные ресурсы предприятия.

В среде мировых информационных сетей последнего десятилетия естественно возникает ситуация, при которой власть, распределенная между большим количеством людей, событий и других явлений, может появиться где угодно во взаимосвязанной сетевой внешней среде и повлиять на внутреннее стратегическое развитие фирмы. Позиции власти позволяют узко определять задачи управления администрацией и производственными системами. Они также облегчают конструирование систем планирования с помощью экстраполяций и ожиданий. Ситуации, при которых на горизонте появляются другие, не менее мощные субъекты, требуют ответа в виде «политической сделки». Распределенная власть требует раздельного, строго направленного, осторожного, заботливого управления, присущего менеджерам типа «проницательный преобразователь» и «антикризисный лидер» (п. 1.7.)

Большинству отечественных предприятий имеет смысл строить функционально-организационную структуру и соответствующую стратегию с учетом возникновения острых административно-политических или криминальных ситуаций в любой точке пространства интересов предприятия и необходимости адекватной реакции. Следует ожидать, что предприятие будет иметь достаточную власть по отношению к одним группам заинтересованных лиц и недостаточную – по отношению к другим. Также следует ожидать, что общая позиция власти предприятия будет изменяться со временем по мере изменения индивидуальных отношений власти между группами заинтересованных в деятельности предприятия лиц. Каждое предприятие также является частью общества с его весьма распределенной, доходящей до «экономики физических лиц» структурой власти и потому требует соответствующего стиля руководства и соответствующей обратной связи.

Движение в направлении создания систем предотвращения кризиса должно начинаться с более активного, системного интервенционизма предприятия во внешнюю среду, наполненную рассеянными элементами рыночной и административной власти.

3. «*Стратегия как конкурентная позиция предприятия*»

Одна из основных целей предприятия состоит в том, чтобы занять привлекательную и продуктивную позицию в непосредственном окружении – позицию, обеспечивающую приток капитальных, человеческих и других ресурсов и облегчающую «отток» (реализацию) изделий и услуг заказчикам и другим клиентам. При этом приемлемый выпуск должен осуществляться наряду с обеспечением необходимых для протекания внутренних процессов средств и возможностей поддержания внешней жизнеспособности. Такие теоретики конкурентной стратегии, как М.Портер, видят основные задачи стратегии менеджмента в том, чтобы выбирать и поддерживать «выигрышные» позиции в рыночной среде (Porter, 1985). Взгляд на поиск конкурентных преимуществ как на основную цель управления предприятием приобрел все более возрастающее влияние за последнее десятилетие. Ключ к стратегическому успеху с этой позиции – это превышение средней отдачи от инвестиций посредством разработки и внедрения конкурентных стратегий.

Стратегия как конкурентная позиция – особенно важная тема для лидеров типов «специалист по политическим рискам» и «жрец конкурентоспособности» (п.1.7), поскольку эта концепция, с одной стороны, связана с концепцией «стратегия как власть» и, с другой, – способна обеспечить менеджеру признание его собственной квалификации.

В определенной степени эту концепцию можно найти «между строчками» о входных барьерах, власти поставщиков, заключающих сделку, и т. д. в концепции М.Портера (Porter, 1985). При этом можно обнаружить, что по сути дела «политический» и «конкурентоспособный» аспекты положения предприятия не так уж отличаются, как это, возможно, кажется. В ситуации, когда предприятие имеет большую конкурентную силу, например, в монополистической ситуации, можно позволить себе игнорировать аспекты внешней среды и сконцентрироваться на создании эффективных структур управления, производства и планирования. По мере того, как конкуренты становятся более сильными, руководство и подразделения, обеспечивающие обратные связи предприятия, должны сосредоточиться, например, на удовлетворении потребностей наиболее важных поставщиков и заказчиков. В очень запутанных ситуациях руководство должно отдавать власть персоналу – оно просто не может достаточно быстро или эффективно управлять посредством централизованной системы управления персоналом. В такой макросистеме *сети разделения власти и стратегические союзы – необходимые стратегии для достижения успеха* на многих фронтах.

Следует еще раз подчеркнуть потребность предприятия в множественных обратных связях.

Конкурентное преимущество (вышеупомянутое превышение среднеотраслевой доходности) достигается посредством создания большей разницы между себестоимостью и продажной ценой, чем у основных конкурентов. Это, в свою очередь, в рыночных условиях, при которых конкуренция постоянно обновляет процессы и изделия, чтобы вырваться вперед, требует постоянного внимания к таким целям как эффективность, удовлетворение требований заказчика, рост доли изделия на рынке, а также потенциал инноваций. Эти задачи требуют усложнения связей администрации, стратегического планирования развития, сфокусированной организационной структуры, использования обязательств и облегчения сетевого общения.

Следует отметить, что по мере усложнения внешней среды фундаментальная и скрытая роль конкуренции в обществе начинает оспариваться теми, кто сомневается в адекватности конкурентной политики «преуспевания в хаосе» в уже хаотичном и обладающем скудными свободными ресурсами мире. Этот вопрос акцентируется теми, кто видит основную опасность в приближении предприятия (точнее, многих предприятий одновременно) к кризису по пути усиления конкурентоспособности любой ценой.

Несмотря на то, что традиционный акцент в литературе управления делается на роли конкурентного преимущества, рыночной власти предприятия как генератора продукции, концепция «позиции» должна быть расширена и включать в себя «социальную», «природную» и «этическую» позиции. Таким образом, концепция позиции могла бы использоваться для генерации полезных идей при решении некоторых из критических стратегических проблем современного общества.

5. «*Стратегия как система мотивации и контроля персонала*»

Здесь стратегия рассматривается как квинтэссенция особенностей перспективной системы мотивирования персонала, причем акцент делается на динамике этих систем по мере

успехов или провалов в деятельности предприятия. Стиль руководства, структуры, системы и процессы управления должны также измениться, чтобы сменить устаревшие элементы стратегической конфигурации.

По существу картина изменений внешнего существования предприятия в контексте ожиданий заинтересованных лиц как ряда эволюционных периодов, которые предшествуют и сопровождают пакеты революционных изменений, должна иметь адекватную и мобильную проекцию на систему управления персоналом. При этом революционные кризисы переориентируют предприятие на новую стадию разработки системы мотивации с новым руководителем у руля. Можно предполагать, что далее каждый успешный руководитель в начале эволюционного периода сам является зародышем следующей революции/кризиса. Следовательно, соответствующим образом должна подготавливаться новая система мотивации и контроля персонала для принятия ими решений.

6. «*Стратегия как реакция на внешние вызовы*»

В современный период быстрых и частых неожиданных изменений необходима организационно-функциональная подсистема в составе предприятия, которая занимается поиском, фиксацией и осмыслением стратегических проблем предприятия по мере их появления и развития. С этой точки зрения стратегия предстает как один из внутрифирменных механизмов, непрерывно обеспечивающих подходящие ответы на новые стратегические проблемы и «вызовы». Возникающие проблемы формируют «повестку дня» стратегической деятельности на предприятиях – каждую проблему или вызов нужно изучать и парировать с достаточной эффективностью. Такая система обеспечивает единственный подход к усовершенствованию «всеобъемлющей» компетенции стратегического менеджмента и разработку адекватного подхода формирования программ развития стратегического менеджмента.

Развитие элементов стратегического управления экономическими объектами различных уровней и становление так называемого стратегического стиля управления в нашей стране непосредственно связаны с переходом от централизованно управляемой экономики к рыночной. Практически полная самостоятельность в принятии не только оперативных (как в определенной степени было и ранее), но и долгосрочных и дорогостоящих решений до сих пор ставит перед бизнесменами, руководителями предприятий сложные проблемы. Трудности в решении этих проблем, порой неподготовленность руководителей разного уровня к принятию обоснованных, взвешенных и продуманных стратегических решений являются одним из важных факторов таких процессов, как неплатежи, нарушение договорных обязательств, снижение инвестиционной активности, замедление темпов НТП в народном хозяйстве, общий спад промышленного производства.

Можно утверждать, что «качество» стратегических решений на микроэкономическом и федеральном уровнях служит серьезным препятствием в реализации продуктивного потенциала трудовых и материальных ресурсов страны. Однако авторам не известно ни одной целостной системы стратегического управления на отечественном предприятии, включающей апробированные технологические схемы разработки, реализации и контроля стратегических планов. Вместе с тем, по имеющимся данным, многие руководители предприятий и высший управленческий персонал на заводах осознают необходимость таких систем.

Для более точного выяснения отношения руководителей предприятий к вопросам стратегического планирования группа авторов данного справочника под руководством

Г.Б.Клейнера провела специальное обследование. Была разработана анкета, включающая как специализированные вопросы по целям, условиям применения и формам реализации стратегического планирования, так и проверочные, контрольные вопросы. Анкета была разослана в 500 производственных предприятий в разных регионах России по выборке Российского экономического барометра (руководитель – С.П.Аукуционек). Всего было получено 150 ответов на начальном этапе и дополнительно 57 ответов на заключительном этапе дистанционного обследования.

Обследование показало, что 45,5% руководителей предприятий имели некоторый опыт стратегического планирования, причем 12% опрошенных разрабатывают стратегические планы и практически используют методы стратегического планирования.

Отвечая на вопрос о том, почему стратегические планы не разрабатывались, большая доля (29%) опрошенных называет отсутствие возможности: «надо было выживать, а не строить планы», часть (18%) ссылается на быструю изменчивость окружающей среды и 10% – на отсутствие знаний и специалистов по стратегическому планированию. Здесь обращает на себя внимание довольно большая доля тех, кто полагает причиной пренебрежения стратегическим планированием быструю изменчивость внешней (да и внутренней) среды, что свидетельствует о не совсем точном понимании ими функций стратегического планирования: ведь последнее, с теоретических позиций, как раз и является средством борьбы с негативными последствиями быстрой изменчивости среды.

Те же руководители, кто имеет опыт стратегического планирования, относят к числу связанных с этим проблем и отсутствие методических пособий и рекомендаций (25%), и неподготовленность работников предприятия (23%), и невозможность освободиться от каждодневной текучки (20%), и сомнения в целесообразности разработки (23%).

Основными зонами внимания в действующих стратегиях являются: продвижение товаров на рынок; надежность финансового обеспечения работы предприятия; обновление ассортимента продукции; развитие технологии производства, что вполне соответствует оценкам значимости проблем, с которыми систематически сталкиваются опрошенные руководители. Такое соответствие можно считать подтверждением корректности ответов на вопросы анкеты.

В понимании *роли* стратегического планирования лидируют фактически четыре основных мотива:

- возможность организовать свою работу с учетом перспективы (37%);
- возможность организовать работу всего руководства предприятия с учетом разделяемой всеми перспективы (21%);
- дать всему коллективу ясное видение перспективы (35%);
- возможность более обоснованно принимать текущие решения (36%).

Остальные мотивы существенно менее значимы для ответивших на этот вопрос.

Интересно отметить, что, отвечая на вопрос о значимости для руководителей предприятий наличие стратегии на предприятиях-партнерах, большинство опрошенных так или иначе подтверждали, что *наличие у партнеров стратегии в целом важно* для руководителей опрошенных предприятий.

Наиболее «стратегичными» для респондентов представляются технико-экономические решения, со значительным отрывом от них далее следуют долгосрочные «сбытовые»

решения. Лишь в четверти ответов отражается общее (функциональное) понимание стратегических решений.

Какой эффект дает стратегическое планирование для предприятий, которые уделяют внимание разработке стратегии? Ответ на этот вопрос дает табл. 4.1.1.

Таблица 4.1.1. Распределение вариантов ответов на вопрос о попытках стратегического планирования по предприятиям с различным финансовым положением (в процентах)

Были ли попытки стратегического планирования	***Финансовое положение:***		
	хорошее	**нормальное**	**плохое**
Не было	7	20	73
Возможно будут	4	32	64
Были неуспешные	-	26	74
Были полезные	4	25	71
Планы используются	-	29	71
Планы очень полезны	7	50	43
Общее распределение опрошенных предприятий по финансовому положению	3	29	68

Анализ таблицы достаточно наглядно показывает, что распределение практически всех вариантов ответов на вопрос о попытках стратегического планирования совпадает с общим распределением предприятий по их финансовому положению. Исключение составляет только последний вариант ответа: здесь значительно меньше предприятий, оценивающих свое финансовое состояние как плохое. По нашему мнению, это свидетельствует о вполне ощутимой выгоде стратегического планирования: почти 60% тех, кто считает, что без такого плана сейчас было бы очень трудно, оценивает свое финансовое положение как хорошее или нормальное, в то время как среди выбравших другие варианты ответа эта доля в среднем вдвое меньше.

В настоящее время общее внимание со стороны бизнеса к стратегии стремительно возрастает. Разрабатываются и внедряются методы сетевого стратегического планирования, когда стратегия формируется одновременно и согласованно на нескольких технологически или функционально связанных предприятиях. Возникают целые «кусты» территориально близких или функционально связанных предприятий, действующих с учетом согласованной стратегической перспективы (такие группы предприятий получили название «бизнес-систем»). Вместе с тем редко стратегии носят достаточно комплексный характер, что существенно снижает их реальность, действенность и эффективность. В этой главе мы даем представление о комплексной стратегии, включающей в себя стратегические решения по всем основным факторам деятельности предприятия.

В данной книге мы не описываем детально все этапы процесса стратегического планирования на предприятиях, так как по существу это представляет собой самостоятельную тему, тесно связанную с изучением различных вариантов внутренней организационно-функциональной структуры предприятия. Основная задача данной главы – описать *составляющие элементы*каждого раздела стратегии, возможности и

последствия выбора того или иного варианта. При описании стратегии мы следуем той последовательности ее восьми направлений (разделов), в которой они были перечислены выше. Начнем с описания вариантов товарно-рыночной стратегии предприятия.

ГЛАВА 4. КОМПЛЕКСНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.2. Товарно-рыночная стратегия

Под *товарно-рыночной стратегией* понимается комплекс стратегических решений, определяющих номенклатуру, ассортимент и объемы производства, а также способы продвижения и реализации продукции (товаров или услуг).

Товарно-рыночная стратегия, как видно из определения, включает в себя две большие группы решений: решения, касающиеся непосредственно самого товара, производимого предприятием, и решения, касающиеся действий предприятия по реализации этого товара. Заметим, что в товарно-рыночную стратегию входят не все решения по внешнему поведению предприятия на рынке, часть из них относится к другим разделам стратегии – ресурсно-рыночной, финансовой и интеграционной. Однако несомненно, что с точки зрения отдельного потребителя продукции предприятия или группы потребителей основные стратегические решения предприятия в рыночной сфере концентрируются в рыночной подгруппе его товарно-рыночной стратегии.

Таким образом, стратегия, которой посвящен данный раздел, складывается из собственно товарной стратегии (решения, связанные с объемом, структурой и качеством производимой продукции – товаров или услуг) и стратегии поведения предприятия на товарном рынке. С некоторой долей условности можно также охарактеризовать этот вид стратегии как *стратегию маркетинга*. Дело в том, что под маркетингом понимают в общем случае «вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена» (Котлер, 1990). При таком определении под стратегию маркетинга с трудом подходит деятельность по реализации продукции целого ряда унитарных предприятий (см. п.2.2), ориентирующихся на выполнение государственных или муниципальных заказов. Поэтому мы предпочитаем более широкое понятие товарно-рыночной стратегии.

В свою очередь, товарная стратегия включает в себя номенклатурно-ассортиментную, инновационную и объемно-масштабную стратегию.

Какие же решения в сфере определения структуры и объемов производства относятся к стратегическим?

В принципе все номенклатурные (т.е. касающиеся номенклатуры производства) решения можно свести к следующим вопросам:
- осваивать ли производство того или иного нового, т.е. не производившегося к моменту постановки вопроса, продукта (товара)?
- отказаться ли от производства того или иного выпускаемого к моменту принятия решения продукта?

Однако признаками стратегических обладают не все подобные решения, хотя в области номенклатурной политики предприятия высок удельный вес стратегических решений. По традиции на промышленных предприятиях именно решения о включении или снятии той или иной номенклатурной позиции считаются наиболее важными. Однако даже

постановка на производство достаточно масштабного и нового изделия, связанная с существенными изменениями в технологии, не всегда может быть расценена как труднообратимое и имеющее долговременные последствия решение. К примеру, если речь идет о расширении действующего производства с помощью строительства нового цеха, то такое решение, хотя и требует высоких затрат ресурсов, может быть тактическим в случае, если есть уверенность, что недостроенный цех может в любой момент быть продан другому юридическому лицу по цене, полностью компенсирующей произведенные затраты.

Решение о постановке на производство нового вида товара относится к стратегическим, если выполнено одно или несколько из следующих условий:
· данное изделие позволит предприятию проникнуть в новый значительный сегмент рынка (повысит его рыночный потенциал);
· выпуск данного изделия существенно улучшит деловой имидж предприятия;
· выпуск изделия станет «выигрывающим ходом» в конкурентной борьбе с другими производителями;
· освоение и реализация изделия позволят существенно улучшить финансовое состояние предприятия;
· реализация изделия позволит установить (поддержать) кооперационные связи с важнейшими поставщиками сырья, материалов или оборудования;
· освоение изделия связано с реализацией новых перспективных технологических процессов, повышает технико-технологический потенциал предприятия;
· освоение нового изделия потребует существенного роста квалификации персонала, объединения коллективных усилий работников предприятия (повышение социального потенциала);
· освоение изделия позволит на деле реализовать или проверить новые прогрессивные формы организации и управления производством (повышение организационно-управленческого потенциала предприятия).

Подобным же образом решение о снятии с производства изделия будет носить стратегический характер, если выполнено хотя бы одно из приведенных выше условий в измененной соответствующим образом формулировке (например, вместо освоения перспективных технологий речь должна идти об утрате технологий и т.п.).

В ряде руководств по стратегии бизнеса товарно-рыночная стратегия фигурирует как стратегия «продукт-рынок» и рассматривается как самостоятельный вид стратегии для каждого продукта. Именно на этих подходах базируется построение таких знаменитых характеристик стратегического состояния предприятия, как «матрица Бостонской консультативной группы» (БКГ) или матрица группы «Мак-Кинзи» (см., например, Экономическая стратегия фирмы, 1995; Коно, 1987 и др.). Если же исходить из концепции предприятия как единого целого, то *в качестве основной самостоятельной единицы рассмотрения при стратегическом подходе выступает не отдельная позиция в номенклатурном перечне продукции и услуг, а вся номенклатура предприятия в целом*. Это дает не только целостный взгляд, но и позволяет оценить синергические эффекты взаимодействия отдельных, производимых в настоящее время или ранее продуктов, особенно важные для стратегического анализа (см. пример в п. 7.1). Поэтому представляется более целесообразным говорить не о стратегии «продукт – рынок», а о товарно-рыночной стратегии предприятия (это, конечно, лишь указывает акценты, но не означает отказа от анализа положения и перспектив отдельных изделий предприятия).

В качестве стратегических выступает обычно совокупность таких решений, в результате реализации которых предприятие приобретает новый «номенклатурный облик»,

переходит от одного номенклатурного типа к другому. Каким же образом проводится эта типизация, что может служить «структурообразующими признаками» для различных вариантов номенклатуры производимой продукции?

Очевидно, ответ на этот вопрос требует более детального анализа самого понятия номенклатуры, выявления возможных связей и отношений на множестве номенклатурных единиц, т.е. видов производимой продукции. Состав этих взаимосвязей зависит от состава и структуры признаков, характеризующих каждую номенклатурную единицу.

При описании любого продукта как результата производства важны три его характеристики: технология его производства; исходные продукты для производства, место данного продукта в ряду продуктов, получаемых последовательной переработкой других изделий; характер и особенности потребления.

Удобно характеризовать каждую номенклатурную позицию в условной системе координат, отражающих эти признаки. Пусть вертикальная ось Z отражает положение продукта в ряду последовательных переделов продукции, горизонтальные оси характеризуют соответственно технологические и потребительские особенности продукта.

Будем считать, что горизонтальные оси X, Y системы координат представляют собой шкалы, отражающие свойство «близости» продуктов по данным признакам. Тем самым имеется в виду, что определено понятие «близких» технологий (в качестве измерителя такой близости может фигурировать, например, стоимость замены оборудования, необходимого для одной технологии, оборудованием, необходимым для другой; разница в длительности операционного цикла по сравниваемым технологиям либо иной индекс технологической эффективности производства). Аналогичным образом предполагается, что на множестве Y вариантов потребления также определено понятие близости, так что можно говорить о близости потребления различных продуктов. Сегментация множества потребителей, вообще говоря, может идти по разным признакам – пространственной, т.е. географической, близости (классический пример: зубная паста и щетка для чистки зубов); близости тех или иных значений характеристик покупателей (пример: продажа ультрамодной одежды лицам одной возрастной группы); близости способа, технологии или цели потребления (пример: искусственные и естественные новогодние елки).

Вертикальная ось отражает положение продукта в частично упорядоченной системе «производство – потребление»: чем выше точка на оси, тем ближе соответствующий продукт к непосредственному потреблению. Выше проекции каждого данного продукта на вертикальную ось лежат точки, соответствующие продуктам, производимым на основе данного (рис. 4.2.1).

Теперь все входящие в номенклатуру выпуска изделия, близкие по потребительским качествам, изображаются точками, расположенными вблизи некоторой плоскости, параллельной координатной плоскости *ZX*. Если же изделия производятся на базе близких (в каком-то зафиксированном смысле) технологий, то точки группируются вблизи плоскости, параллельной координатной плоскости *ZY*. Наконец, если никакое изделие не производится путем переработки других входящих в номенклатуру предприятия изделий, то такая номенклатура изображается точками, лежащими в плоскости, параллельной плоскости *XY*.

Прежде чем сформулировать понятие и варианты номенклатурного типа предприятия, необходимо уточнить понятие номенклатуры как совокупности видов производимых изделий. Вопрос о том, что считать «видом» изделия, не решается, к сожалению,

однозначно. До недавнего времени номенклатура промышленной и сельскохозяйственной продукции формировалась в соответствии с Общесоюзным классификатором промышленной и сельскохозяйственной продукции (ОКП), предусматривающим внесение в него всех новых образцов продукции. Десятизначный код, который присваивался на стадии постановки на производство каждого нового изделия, предусматривал шесть знаков для описания высших классификационных группировок – класса (два знака), подкласса (один знак), группы (один знак), подгруппы (один знак) – и четыре знака для внутривидовой идентификации изделия.

В случае применения ОКП вид изделия естественным образом определялся первыми шестью знаками кода изделия. В настоящее время прежняя система классификации продукции в России утеряна, а новая еще не общепринята. Можно, конечно, пользоваться внутрипроизводственной классификацией продукции, но тогда сравнение разных предприятий по принадлежности к тому или иному номенклатурному типу будет не вполне корректным. Поэтому лучше ориентироваться на ОКП или приближенную к нему систему. Как правило, изделия ОКП группировались по принципу близости функционального назначения в сочетании с принципом близости технологии производства. При альтернативных подходах можно ориентироваться только на близость потребления или только на технологическую близость. По нашему мнению, для стратегического анализа наиболее естественной была бы группировка по технологической близости изделий.

Сформулируем теперь понятие номенклатурного типа предприятия.

Предприятие относится к монономенклатурному типу (МН-типу), если свыше 90% объема продаж приходится на изделие (продукцию) одного вида.

Предприятие относится к доминантно-продуктовому типу (ДП-типу), если не менее 70% и не более 89% продаж приходится на продукцию одного вида.

Если не выполнено ни одно из перечисленных условий, предприятие относится к *диверсифицированному типу (ДВ-типу)*.

Принадлежность к тому или иному номенклатурному типу накладывает серьезные требования на всю систему управления предприятием. На предприятии МН-типа возможность ресурсного маневра существенно ограничена, и основная нагрузка в принятии решений приходится на рыночную часть стратегии – выбор состава и форм взаимоотношений с потребителями, конкурентами, поставщиками. Как правило, варианты выбора технологической стратегии также весьма ограничены, поэтому МН-предприятия – практически наиболее стабильные элементы экономической структуры. Процесс встраивания таких предприятий в хозяйственную среду протекает нелегко, но после его завершения вокруг них складывается некое «поле стабильности».

Структуры управления МН-предприятиями обычно тоже относительно устойчивы, что в конце концов формирует особый тип менеджмента и коллектива предприятия в целом. К МН-типу относятся предприятия металлургической, химической, нефтеперерабатывающей промышленности, электроэнергетики и др. Переход от МН-типа к ДП- или тем более к ДВ-типу маловероятен.

В России в период падения спроса 1992 – 1994 гг. ряд МН-предприятий предпринял попытки диверсификации производства, Так, известны примеры, когда на металлургических комбинатах пытались наладить, скажем, выпуск дефицитных в то

время видеомагнитофонов. Через некоторое время оказалось, что попытки были обречены на неудачу. Дело в том, что в условиях сколько-нибудь развитой рыночной конкуренции успех обусловлен жесткими требованиями экономической эффективности, которая, в свою очередь, при расширении номенклатуры возникает только тогда, когда новое изделие близко к имеющейся номенклатуре хотя бы по одной из координат (технология, потребление, передел). В этом случае есть шанс использовать системные эффекты при формировании нового состояния номенклатуры.

В периоды перехода от одного социально-экономического уклада к другому (а также в периоды интенсивного индустриального развития) номенклатурные типы многих предприятий имеют тенденцию к изменению. Так, в Англии за период 1960-1980 гг. число монопродуктовых предприятий уменьшилось втрое, и втрое выросло число полностью диверсифицированных предприятий (Коно, 1987). При этом наиболее эффективными (по отдаче капитала) в условиях стабильной экономики оказались именно доминантно- и монопродуктовые предприятия.

Рассмотрим более детально формирование вариантов товарно-рыночной стратегии предприятия; пример реализации такой процедуры можно найти в (Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997).

На первом этапе ее разработки целесообразно проанализировать выпускаемую номенклатуру и сформировать укрупненные («стратегические») номенклатурные группы. Для некоторых предприятий это не требует никаких усилий, для других (с развитой однородной номенклатурой) представляет определенные трудности.

Группировка изделий при анализе стратегических решений основывается на объединении изделий, которые взаимозаменяемы в следующем смысле: исключение из производственной программы данного изделия либо не повлияет на стратегический потенциал предприятия, либо это влияние может быть скомпенсировано за счет увеличения производства других изделий данной группы. Такие «стратегические номенклатурные группы» можно в контексте разработки стратегии рассматривать как отдельные «групповые» изделия. Так же, как и при формировании обычных номенклатурных групп, сама методика группировки может основываться на трех видах классификации изделий по близости (сходству) технологии производства, способов потребления, технологического передела.

Для формирования вариантов номенклатурно-рыночной стратегии должна быть заполнена таблица стратегических групп изделий, содержащая по каждому групповому изделию:
– наименование;
– характеристики уровня спроса по различным категориям потребителей;
– оценку устойчивости спроса по группам потребителей (от 0 до 5 баллов);
– оценку возможного объема спроса при различных уровнях цен по группам потребителей; оценку возможного объема спроса при различных уровнях затрат на продвижение товара и стимулирование спроса;
– основные виды дефицитного сырья и материалов, необходимых для производства изделия;
– оценку устойчивости уровня снабжения по данному виду сырья (от 0 до 5 баллов);
– оценку распределения возможного уровня снабжения по цене на сырье и затратам на стимулирование поставщиков;
– показатели себестоимости (в зависимости от цен на ресурсы), рентабельности, прибыльности изделия;
оценку прогрессивности данного изделия по вкладу в технико-технологический

потенциал предприятия; –
– оценку «трудности» освоения изделия (если оно не освоено) (от 0 до 5 баллов).

Стратегические решения в части номенклатурной стратегии заключаются в выборе одного из следующих вариантов: сохранение производящихся в настоящее время номенклатурных групп; расширение перечня групп; сужение перечня групп; исключение/включение групп в производственную программу. Основными факторами, влияющими на выбор типа специализации (диверсификации) предприятия, являются:
устойчивость спроса на данный вид продукции; –
эластичность спроса по объему предложения; эластичность спроса по цене; возможность устойчивого обеспечения производства сырьем, материалами, электроэнергией; –
эластичность цены поставляемых предприятию ресурсов по объему потребности; –
эластичность поставок по цене оплаты сырья, материалов, энергии; –
острота конкурентной борьбы на рынке данного товара; –
финансовое положение предприятия. –

Сформулируем некоторые рекомендации по выбору вариантов номенклатурной стратегии в зависимости от результатов анализа ситуации по указанным показателям.

При одинаково устойчивом спросе на основные номенклатурные группы выпускаемой продукции и устойчивости поставок сырья, материалов, запасных частей к оборудованию единственным неопределенным моментом может быть конкуренция. Если острая конкуренция отсутствует, то целесообразно расширять производство, сохраняя структуру номенклатурных групп. Если спрос или поставки для одних номенклатурных групп имеют тенденцию к колебаниям, а для других – устойчивы, целесообразно в ходе расширения производства произвести номенклатурный сдвиг в сторону сокращения числа стратегических номенклатурных групп за счет неустойчивых. Тем самым осуществляется переход к более специализированному типу производства (МН- или ДП-предприятию). Если же при равномерно устойчивых спросе и поставках имеет место острая конкуренция, целесообразно, сохраняя структуру выпуска, сосредоточить внимание на снижении издержек производства, а также горизонтальной интеграции.

Наиболее часто встречающиеся типы сочетания условий (они обозначены порядковыми номерами от 1 до 9) и соответствующие этим типам сочетаний рекомендации даны в табл. 4.2.1.

Таблица 4.2.1. Рекомендации по выбору структурно-ценовой стратегии предприятия

Устойчивость спроса	Эластичность спроса по предложению	Эластичность спроса по цене	Устойчивость поставок	Эластичность поставок по спросу	Эластичность поставок по цене	Острота конкуренции	Финансовое положение	Рекомендации
+	–	=	+	–	=	–	–	Расширять производство, сохраняя структуру выпуска
+	+	+	+	–	–	=	=	Расширять производство, сохраняя структуру выпуска, снижать

								издержки и цену
+	+	+	+	+	–	–	=	Сохранять объем, структуру и цену продукции, накапливать средства для технологического скачка
+	–	=	–	=	+	+	+	Диверсифицировать производство, укрепляя вертикальную интеграцию «вниз»
+	=	–	–	=	+	–	–	Сохранять структуру и объем производства, увеличивать цену
+	+	=	–	+	=	–	+	Резко увеличивать масштабы выпуска
–	+	–	–	=	=	+	–	Менять структуру выпуска, диверсифицировать производство
–	–	–	=	=	=	–	–	Кардинально менять специализацию
–	–	–	=	=	=	–	+	Кардинально менять специализацию, переходить к освоению передовой технологии

Примечания: + наличие указанного в заглавии графы условия; – отсутствие этого условия; = независимость рекомендации от выполнения или невыполнения данного условия.

Приведенный в этой таблице перечень сочетаний условий, определяющих ситуацию принятия номенклатурно-стратегического решения, не является исчерпывающим. Кроме того, различные показатели ситуации играют неодинаковую роль в принятии решения. Основные характеризуют устойчивость спроса и поставок продукции, а также степень остроты конкуренции в данном секторе рынка. Такие показатели, как эластичность спроса по предложению (т.е. зависимость объема спроса от объема произведенной продукции, которая для давно производимых товаров предполагается убывающей: чем больше товара на рынке, тем меньше спрос на него), эластичность спроса по цене (также убывающая зависимость спроса от увеличения цены на единицу товара) и аналогичные показатели

поставок сырья и материалов (возрастающая зависимость от цены, убывающая зависимость удовлетворения потребности в сырье от объема заказа), служат для уточнения перечня мер, рекомендуемых для нормализации снабжения производства и сбыта продукции предприятия.

С помощью табл. 4.2.1 определяются наиболее целесообразные направления номенклатурно-объемной политики предприятия. Анализ потенциала предприятия дает возможность выбрать в русле этих направлений практически реализуемые мероприятия для вывода предприятия на желаемые номенклатурно-рыночные позиции.

Здесь уместно остановиться на том, какое же положение предприятия на рынке следует считать желательным.

Это состояние определяется следующими целевыми критериями:
1) выпускаемая предприятием продукция пользуется устойчивым спросом на рынке (жизненный цикл спроса не находится в завершающей фазе);
2) технологии, в которых применяется продукция предприятия, обладают высоким потенциалом роста, находятся в начале или середине своего жизненного цикла;
3) доля предприятия в доступных и традиционных для него секторах рынка имеет тенденцию к увеличению;
4) качественные параметры выпускаемых изделий отвечают лучшим образцам, а также обладают потенциалом для улучшения;
5) основные технологические процессы, играющие ключевую роль в производстве продукции на предприятии, находятся в начальной или средней фазе жизненного цикла и непрерывно совершенствуются;
6) предприятие имеет стабильные интеграционные (квазиинтеграционные) связи с основными (и альтернативными) поставщиками предметов труда.

Основные варианты номенклатурно-рыночной стратегии предприятия, формируются из ряда элементарных мероприятий:
сохранения или изменения перечня стратегических номенклатурных групп; –
сохранения или изменения пропорций этих групп в общем объеме выпуска; –
сохранения или изменения объема производства; –
сохранения или изменения состава стратегических рыночных зон хозяйствования; –
сохранения или изменения пропорций оперирования на различных секторах рынка. –

Расширение номенклатуры стратегических товарных групп может происходить только в тех сферах, которые допускаются технико-технологическим потенциалом предприятия, освоенными на нем технологическими процессами.

С каждым вариантом номенклатурно-рыночной стратегии предприятия должен быть связан план мероприятий по ее реализации. Он включает две основные части – внутренние мероприятия по подготовке производства и освоению (для новых изделий) и внешние мероприятия по подготовке рынка и поставщиков необходимых видов сырья и материалов.

Наряду с определением номенклатурных групп производимых изделий товарная стратегия предприятия охватывает важнейшие решения в таких сферах, как определение ассортимента продукции (совокупность типоразмеров в рамках каждого из номенклатурных типов), стратегии обновления продукции, выбора масштаба производства и желаемого уровня качества выпускаемой продукции. Не останавливаясь на подробном описании этих разделов стратегии, рассмотрим общие принципы

формирования стратегических вариантов в данных разделах стратегии. Эти принципы одинаковы по отношению к ассортиментной, масштабной и «качественной» стратегии; при формировании вариантов стратегии обновления номенклатуры используется другой принцип. Начнем с него.

Формы обновления номенклатуры производства рассматриваются с точки зрения «трехмерной» классификации номенклатурных позиций (см. рис. 4.2.1). Соответственно трем осям выделяются три способа расширения (сокращения) номенклатуры: за счет технологически близких к выпускаемым видов продукции; за счет близких по характеру потребления к выпускаемым видов продукции; за счет продукции, получаемой с помощью дополнительной обработки выпускаемой продукции. Наконец, возможно «бессистемное» включение или исключение видов изделий. Чем теснее связь нового изделия с имеющейся номенклатурой, тем больше шансов сократить издержки по его производству по сравнению с другими производителями, для которых эта связь слаба. В то же время исключение из номенклатурного перечня изделия, не связанного с другими, пройдет для производства наименее болезненно. В общем случае предпочтительной является ситуация, когда для каждой позиции в перечне номенклатуры имеется другое изделие, тесно (по какому-то из принятых критериев) связанное с первым.

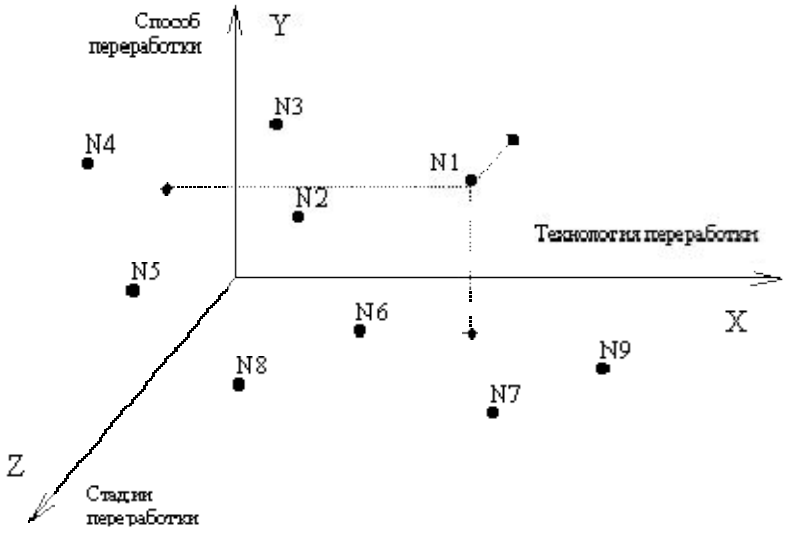

Рис. 4.2.1. *Геометрическое представление номенклатуры производства: N1–N9 – изделия, производимые на предприятии.*

Принципы формирования вариантов *ассортиментной стратегии, стратегии масштабов производства* и*стратегии качества продукции* опираются на «дискретизацию» множества выбора и представление этого множества в виде объединения трех подмножеств, в каждом из которых данный признак представлен в высокой, средней или высшей степени. Так, при выборе ассортиментной стратегии варианты представлены *широко-, узко- и среднеассортиментным* производством. В первом случае производство покрывает весь перечень возможных типоразмеров, во втором – лишь небольшую ее часть, в третьем – существенную. Таким же образом квалифицировано и множество вариантов масштабной и качественной стратегий предприятия.

Вторую значительную часть товарно-рыночной стратегии, как уже упоминалось, составляет ***рыночная стратегия***. Она должна определить основные принципы и качественные ориентиры поведения предприятия на товарном рынке, желательные характеристики состава потребителей и их групп, стратегию конкурентной борьбы. Опишем кратко возможные варианты по каждому из перечисленных подразделов рыночной стратегии.

Стратегия выбора структуры рынка сбыта продукции сводится к трем основным вариантам (каждый из которых, так же как и при формировании номенклатурных групп, зависит от способа сегментации рынка потребителей или рынка покупателей продукции предприятия):

· моносегментный рынок сбыта (не менее 90% выручки от продажи продукции получено из одного сегмента рынка);
· доминантно-сегментный рынок сбыта (тот же показатель для одного из сегментов находится в пределах от 70 до 90%);
· полисегментный рынок сбыта.

Стратегия рыночной экспансии определяет динамику поведения предприятия на товарном рынке. Варианты:

· расширение охватываемого сектора товарного рынка;
· сокращение сектора рынка;
· сохранение сектора рынка.

Стратегия рыночной конкуренции на товарном рынке как один из важнейших элементов стратегии предприятия, безусловно, заслуживает детального рассмотрения. Такой анализ (в основном, правда, ориентированный на принятие и реализацию тактических решений) можно найти в специальной литературе по маркетингу (см., например, Котлер, 1990). В стратегическом плане хотелось бы подчеркнуть кардинальное различие между следующими тремя основными типами вариантов стратегии рыночной конкуренции:

· концентрация усилий на завоевании потребителя;
· концентрация усилий на рекламе продукции;
· концентрация усилий на отношениях с конкурентами.

Первый вариант предполагает *стратегию «прямого действия»* – непосредственный прорыв к конкретному потребителю в избранном сегменте рынка с конкретной продукцией без учета действий конкурирующих продавцов. Здесь ареной борьбы между вашей продукцией и продукцией конкурентов является сознание потребителей. В эту же группу вариантов входит *стратегия «доминирующей фирмы»* – создание в сознании покупателей образа предприятия как безусловного лидера в данном секторе рынка. Предполагается, что марка фирмы будет говорить сама за себя. Такой способ конкурентной борьбы требует серьезных финансовых затрат и/или интеллектуальных усилий по обработке массового сознания потребителей (либо создания соответствующего мнения в среде специалистов данного профиля или других референтных групп). Вместе с тем уже в отечественной рыночной практике известно достаточное количество случаев, когда «имидж» фирмы прикрывал крайне неудачную и низкокачественную продукцию. От стратегии прямого действия данный вариант отличается тем, что продвижение конкретного продукта к покупателю происходит не непосредственно, а как бы через образ фирмы.

Вторая группа вариантов стратегии конкуренции нацелена на продвижение конкретного товара к неизвестной заранее группе потребителей. Предполагается, что широкая реклама

продукции (возможно, в сочетании с рекламой фирмы) позволит противостоять имеющимся или будущим конкурентам без непосредственного взаимодействия с ними.

Примером стратегии третьего типа служит *стратегия товарной экспансии* – распространенная в рыночной экономике форма вытеснения конкурентов с рынка, сводящаяся к последовательному наращиванию доли предприятия в данном сегменте рынка (сегмент может быть выделен как по товарному, так и по функциональному или географическому признаку). Для этого предприятие одновременно расходует средства на расширение объема выпуска, дифференциацию товаров, рекламирование продукции, убеждение потребителей в ее превосходстве. Данная стратегия хорошо сочетается с гибкими стратегиями ценообразования: «торговля в убыток с целью захвата рынка». Следует указать на возможные опасности чрезмерной товарной экспансии – победа в конкурентной борьбе, поглотившая значительную часть имеющихся средств, может сочетаться с завершением жизненного цикла данного вида потребности, так что победителю остается «выжженная земля». Поэтому необходимо оптимальное распределение средств между затратами на конкурентную борьбу, освоение новых рынков и новых технологий.

К третьей группе вариантов относится также стратегия «мирного сосуществования» – способ совместного с конкурентами функционирования на рынке без существенных затрат на конкурентную борьбу. Здесь могут применяться следующие виды поведения конкурирующих предприятий:

- тайный сговор;
- неполный сговор;
- независимое поведение.

Тайные сговоры, направленные на разграничение рынков сбыта и согласование ценовой политики, осуждаются антимонопольным законодательством в большинстве зарубежных стран.

Неполные сговоры касаются сотрудничества в производстве и сбыте продукции и по существу примыкают к стратегии интеграции (см. п.4.5).

Независимое поведение – один из характерных способов действий предприятий нашей страны в условиях конкуренции – как бы «не замечает» конкурентов. Предприятия и торгово-посреднические организации, придерживающиеся такой стратегии, считают себя свободными от доказательства достоинств и преимуществ своей продукции в сравнении с продукцией других производителей и рассчитывают на интенсивный спрос безразличного к качеству продукции потребителя. Зачастую такая стратегия в современных условиях экономического спада в конечном счете обрекает предприятие на поражение в конкурентном соперничестве.

В ряде руководств по стратегическим вопросам планирования предприятий в качестве одного из основных направлений выбора стратегии предприятия на рынке продукции называется выбор *стратегической зоны хозяйствования* – сегмента или совокупности сегментов рынка, на которых оперирует предприятие. Параллельно в качестве основного стратегического выбора на рынке ресурсов указывается выбор *зоны стратегических ресурсов* (Экономическая стратегия фирмы, 1995). По мнению авторов настоящего справочника, эти вопросы имеют значение при формировании стратегии более низкого уровня иерархии, чем рассматриваемый и определяемый в данном справочнике. В функциональном смысле сегментация товарно-ресурсного рынка (даже стратегическая) – скорее задача маркетинговой службы предприятия, чем подразделения стратегического

планирования. Поскольку, как было сказано выше, стратегия предприятия в данной работе рассматривается как непосредственно примыкающий к миссии предприятия элемент целевого пространства, а товарно-рыночная стратегия – как элемент более высокого уровня обобщения, чем стратегия маркетинга, непосредственный выбор стратегических зон хозяйствования в данной работе не рассматривается. Подробные сведения по поводу выбора стратегических зон хозяйствования можно найти, в частности, в (Экономическая стратегия фирмы, 1995).

Иная группировка элементарных ***вариантов стратегии конкуренции*** концентрирует внимание на совокупном положении предприятия в конкурентной среде. Здесь можно выделить следующие виды стратегий.

1. Стратегия лидерства. Фирма стремится занять ведущее положение, развивает новые технологии и предлагает рынку новые продукты, не страшась связанного с новизной риска. Обычно таких фирм в каждой сфере деятельности немного, они широко известны, обладают большим финансовым, технологическим, интеллектуальным и рыночным потенциалом. Вместе с тем даже таким гигантам, как «Intel», «IBM» и др., не всегда удается быть на гребне лидерства.

2. Стратегия «полузащиты». Фирма следует в фарватере за лидером, используя его как таран, пробивающий рыночные барьеры. Несмотря на подчиненное положение, такая стратегия все же требует больших затрат на адаптацию производства вслед за номенклатурной динамикой лидера, тем более если он держит свои планы в секрете.

3. Стратегия аутсайдерства. Предприятие работает на «хвостах» жизненного цикла изделий. Не стремясь вырваться вперед, фирма перенимает хорошо отработанные низкозатратные технологии, оперирует на освоенных рынках сбыта, производя с небольшими издержками и невысокой рентабельностью апробированную продукцию. Нередко такие фирмы (законно или незаконно) пользуются торговыми марками более известных фирм. Обычно предприятия такого сорта относятся к типу ДВ (диверсифицированные) и принадлежат к мелким или средним.

Рассматривая стратегию конкурентной борьбы, мы намеренно почти не затрагивали вопросы ценообразования, хотя ценовая конкуренция – один из самых распространенных видов соперничества предприятий. Это связано с тем, что цены мы трактуем не как цель, а как средство в конкурентной борьбе, в то время как описание стратегий конкуренции строилось на сравнении целей конкурентной борьбы. Что касается ценообразования, то представляется уместным рассматривать его в качестве самостоятельного раздела рыночной стратегии предприятия.

Перейдем к описанию возможных вариантов *стратегии ценообразования*. В первом приближении можно выделить два подхода к ценообразованию в условиях рыночной экономики. Первый подход во главу угла ставит издержки производства, от которых по той или иной формуле исчисляется цена. Именно такой способ применялся в СССР до перехода к рынку, хотя и в рыночной экономике в конечном счете основой цены являются издержки (но лишь в конечном счете!). Второй способ ориентируется на рыночную цену, с учетом которой затем рассчитываются допустимые издержки производства.

В рамках первого подхода можно также выделить два полярных варианта: от суммарных издержек на производство – к себестоимости каждого изделия или от точного учета затрат на каждое изделие – к общей сумме издержек. Применяется и третий способ – смешанный. Например, материалоемкость и трудоемкость учитываются по каждому

изделию в отдельности, а остальные виды затрат распределяются пропорционально материалу или трудоемкости. Наконец, вариантность возможна и при планировании прибыльности изделия: прибыль можно определять пропорционально себестоимости, материальным затратам и амортизации, трудоемкости и т.д. Для предприятия в общем небезразлично, какое именно изделие принесет наибольшую прибыль как с позиций объективности учета, так и с позиций планирования или внутреннего хозрасчета.

В рамках второго способа («рыночного») ***варианты стратегии цен*** представлены ниже.

1. Стратегия «снятия сливок» – заведомое завышение цен на новую продукцию с целью компенсации затрат на маркетинг по данному изделию и затрат на освоение. Уместна только в случае контроля над рынком при кратковременной товарной интервенции.

2. Стратегия «облегченного проникновения» – заведомое занижение цен на новую продукцию с целью преодоления рыночного барьера, облегчения борьбы с конкурентами, завоевания внимания потребителей. Уместна для относительно небольших фирм, чувствующих себя на рынке не вполне уверенно.

3. Стратегия дифференциации цен по сегментам рынка – продажа одного товара или слегка модифицированного товара в разных (географически, профессионально и т.д.) рыночных сегментах по разным ценам. В экстремальном варианте возникает так называемая политика «договорных цен», при которой цена «плавает» от покупателя к покупателю. Такой способ «персонального» ценообразования характерен, однако, для мелких фирм и интеллектуальных товаров и неэффективен для солидных предприятий.

4. Стратегия «надкушенного яблока» или «гонки за лидером» – определение цены на новое изделие вслед за предприятием, назначившим цену первым. Преодоление рыночного барьера здесь возлагается на лидера, который и реализует «пробную цену». «Цена второго удара» часто существенно отличается от пробной и может как смягчить впечатление покупателя от первой цены, так и, наоборот, произвести шокирующее воздействие. Иногда таким «ценовым лидером» является само данное предприятие, выпускающее на рынок пробную партию товара. Такой способ ценообразования предполагает частое обновление номенклатуры производства.

Вообще следует сказать, что в современных условиях политика цен, основанных на рыночных проработках, является единственно возможным способом сохранить предприятие. Речь идет о том, что торговля «себе в убыток» на самом деле в условиях быстротекущей инфляции может оказаться выгодной: сочетание производственных и чисто коммерческих инициатив (вложений средств) может дать предприятию шанс остаться на плаву. Поэтому следует шире практиковать гибкость цен при непременном условии ориентации всех рычагов, в том числе и ценовых, на реализацию стратегических целей. Общий рекомендуемый здесь принцип заключается в максимальной гибкости тактических решений при минимальном отклонении от стратегических целей.

Подробный перечень видов и вариантов товарно-рыночной стратегии приведен в п. 4.10.

ГЛАВА 4. КОМПЛЕКСНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.3. Ресурсно-рыночная стратегия предприятия

Структура ресурсно-рыночной стратегии, т.е. решений, определяющих взаимоотношения предприятия с рынком ресурсов, во многом аналогична структуре товарно-рыночной стратегии предприятия, поэтому ниже дается лишь обобщенное описание данного вида стратегии.

Так же как и в случае товарно-рыночной стратегии, речь здесь идет о двух сферах стратегических решений: во-первых, решений, определяющих поведение предприятия на рынках материальных факторов производства (средств и предметов труда); во-вторых, решений о номенклатуре, объемах и качестве приобретаемых и используемых внутри предприятия ресурсов. Можно сказать, что ресурсно-рыночная стратегия определяет, с обной стороны, *позиционирование предприятия на рынке ресурсов,* с другой, – *позиционирование фрагмента рынка ресурсов на предприятии*. Ресурсно-рыночная стратегия состоит из двух групп решений, составляющих соответственно «ресурсную стратегию» (аналог «товарной стратегии», являющейся одним из двух разделов «товарно-рыночной стратегии») и «стратегию поведения на рынке ресурсов».

Ресурсная стратегия складывается из двух подразделов: стратегии *объема* ресурсных запасов и стратегии их *качества*. В отличие от товарной стратегии номенклатура и (в значительной степени) ассортимент ресурсов обычно не являются предметом стратегических решений, поскольку в основном определяются номенклатурой производимой продукции. Поэтому главное внимание при формировании ресурсной стратегии уделяется стратегическим решениям, определяющим качество закупаемых материальных ресурсов и их объем.

При принятом в данной главе обобщенном подходе выделяются три главных вариант*стратегии объема ресурсов*:
- *формирование долгосрочных запасов* ресурсов, обеспечивающих многократное осуществление производственного цикла без необходимости пополнения запасов;
- *ограничение запасов* минимальным страховым объемом, достаточным для обеспечения производства на несколько дней работы или даже более короткий период (по сути дела измерителем длительности периода служит размер производственного цикла);
- *формирование среднесрочных запасов* ресурсов.

Отметим, что разделение объема запасов на долгосрочный, краткосрочный и среднесрочный можно производить не только по отношению к длительности производственного цикла и нормам ежедневного расхода ресурсов – индивидуальным характеристикам каждого предприятия, но и по отношению к среднеотраслевым показателям.

Наилучшим вариантом был бы учет как индивидуальных, так и отраслевых данных. К сожалению, вопросы сопоставительного анализа организации производства на предприятиях отрасли в последнее время перестали быть предметом обсуждения: предприятия ссылаются на сохранение «коммерческой тайны». Это обстоятельство не способствует повышению эффективности использования ресурсов и в конечном счете, надо надеяться, будет преодолено. Ссылка на коммерческую тайну неосновательна, так как препятствует распространению прогрессивных методов организации производства и наносит вред отрасли в целом (не следует забывать о зарубежных конкурентах!).

Какой из вариантов стратегии запасов в наибольшей степени соответствует данному предприятию, зависит от ряда внутренних и внешних для предприятия факторов. В числе внутренних факторов:
· принятая стратегия обновления номенклатуры производимой продукции и

технологический тип предприятия;
- наличие складских мощностей;
- наличие у предприятия достаточных финансовых ресурсов;
- степень жесткости структуры внутреннего управления;
- социальный тип коллектива предприятия и др.

Если деятельность предприятия носит конъюнктурный характер, и предприятие немедленно реагирует на непредвиденные заранее качественные колебания спроса, то при недостаточности оборотных средств не имеет смысла запасать сырье и материалы всех тех видов, которые могут понадобиться при различных состояниях спроса. Если же номенклатура стабильна, спрос обеспечен, а взаимоотношения с поставщиками ненадежны, целесообразно вложить средства в создание долгосрочных производственных запасов.

Вследствие слабости контрактной системы в России стратегия кратковременных запасов характеризуется высокой степенью риска, хотя и минимизирует размер оборотных средств. Рассчитывать на реализацию логистических систем типа «just in time» вряд ли возможно при сложившемся уровне договорно-правовой культуры менеджмента и требований производственного поведения работника.

Несколько неожиданно в перечне факторов, влияющих на выбор вариантов стратегии объема запасов, выглядит упоминание социального типа коллектива (детально классификация коллективов рассмотрена в п. 4.7). Однако если учесть, что реализация жестких логистических схем невозможна без четкой дисциплины и готовности работников предприятия к соблюдению тщательно разработанных инструкций в сочетании с готовностью принятия самостоятельных решений в случае нарушения графиков и других нештатных ситуаций, то становится ясно, что сочетание краткосрочного варианта стратегии запасов со стратегией редкого обновления номенклатуры предъявляет серьезные требования к коллективу предприятия. Заметим, что это обстоятельство – еще один аргумент в пользу того, что выбор тех или иных стратегических вариантов должен осуществляться руководством в контакте с коллективом, при его непосредственном участии.

Перейдем ко второй группе стратегических решений, связанных с ресурсным обеспечением производства, – *стратегии качества ресурсов*.

Качество ресурсов оказывает непосредственное влияние на качество продукции предприятия, возможность ее реализации по наиболее привлекательной для предприятия цене. Поэтому стратегия ресурсного качества сильно зависит от принятых в рамках товарной стратегии решений о качестве продукции. Вместе с тем не следует упускать из виду многофакторность производства, в силу которой высокое качество исходных материалов и оборудования – лишь одна из предпосылок уровня качества продукции, а ее ценовые характеристики находятся в прямой зависимости от качества ресурсов. Среди конкретных вариантов стратегии качества ресурсов, как это имело место и в других разделах и подразделах стратегии, о которых шла речь выше, рассматриваются три:
- *лидирующее* качество ресурсов;
- *минимально допустимое* качество;
- *среднеотраслевое* качество.

Разумеется, тот или иной вариант стратегии качества может быть применен к любому виду ресурсов. Однако если речь идет о лидирующей стратегии хотя бы по отношению к одному значимому виду ресурсов, то такой же выбор должен быть сделан и в отношении

остальных существенных видов ресурсов, так как в противном случае качество продукции вряд ли окажется высоким, а затраты на повышенное качество ресурсов – оправданными. Аналогичным образом выбор минимального варианта хотя бы по одному виду ресурсов практически однозначно влечет такой же выбор по остальным.

Из решений, касающихся поведения предприятия на рынке поставщиков, к стратегическим относится в первую очередь определение *структуры множества поставщиков*, что необходимо для оптимального распределения объемов закупок по множеству продавцов ресурсов. Три представительных варианта стратегии предприятия на рынке ресурсов охватывают:

- моносегментный рынок поставщиков;
- доминантно-сегментный рынок поставщиков;
- полисегментный рынок поставщиков.

Выбор первого варианта означает, что в рамках принятой сегментации рынка продавцов ресурсов предприятие практически работает только с одним субъектом (группой, сегментом) и закупает у него не менее 90% ресурсов данного вида. Если на одного обобщенного продавца приходится от 70 до 90% объема закупок данного вида ресурса, то такой вариант соответствует доминантно-сегментной стратегии предприятия на ресурсном рынке. Остальные возможности относятся к третьему, полисегментному варианту.

Моносегментный (для предприятия) рынок поставщиков отвечает либо условиям монопсонии, т.е. отсутствия на рынке других поставщиков, либо ситуации сознательного принятия рискованной стратегии, либо (что в последнее время не является редкостью) наличию тесных интеграционных связей с данным поставщиком.

По-видимому, в общем случае наиболее распространенным типом стратегии на рынке факторов является выбор полисегментного рынка с равномерно убывающим распределением структуры закупок по поставщикам.

Подробный перечень видов и вариантов ресурсно-рыночной стратегии приведен в п. 4.10.

ГЛАВА 4. КОМПЛЕКСНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.4. Технологическая стратегия предприятия

Напомним, что под *технологией* понимается способ преобразования исходных ресурсов в продукцию. Описание таких способов для конкретного вида продукции и конкретного предприятия занимает порой целые тома, однако, как правило, из множества конкретных процессов и операций, составляющих данную технологию, можно выбрать ключевую совокупность из небольшого числа процессов, по сути полностью характеризующую с качественной стороны данную технологию и позволяющую однозначно отличить данный способ преобразования ресурсов в продукцию от любого другого способа, приводящего к тому же или близкому (по затрачиваемым ресурсам) результату. Формулировка существа процессов этой группы дает вербальное описание всей технологии в целом. Так, «производство монокристаллического кремния методом Чохральского» – краткое название совокупности технологических процессов и операций, позволяющих перерабатывать поликристаллический кремний (исходный ресурс) в монокристаллический (конечный продукт, используемый в дальнейшем для производства микросхем).

В принципе выбор технологии не относится к чисто экономическим задачам, однако весьма тесно связан с экономической и социальной политикой предприятия. Понятно, что от технологии в значительной степени зависят уровень издержек и объем производства, качество продукции и в дальнейшем ее цена. Кроме того, уровень прогрессивности реализованной на предприятии технологии влияет на «рейтинг» предприятия в отрасли, престиж его марки и т.д. Наконец, многое для предприятия значит «потенциал трансформации» технологии – возможность ее преобразования в более совершенную без непосильных затрат ресурсов предприятия и усилий коллектива. Техническое перевооружение – весьма болезненный процесс, нарушающий сложившуюся систему внутреннего и внешнего функционирования предприятия. Чем меньше его продолжительность и стоимость, тем больше шансов у предприятия сохранить и улучшить конкурентные позиции. Поэтому при принятии решений об усовершенствовании технологии или переходе на принципиально новую технологию необходимо отдавать себе отчет в том, какие затраты и когда придется произвести в процессе изменения вновь вводимого технологического способа. В.Г.Гребенников вводит даже специальное понятие для оценки возможности осуществления малозатратных технологических новшеств, точнее, новшеств за счет изменения сочетаний используемых ресурсов – «потенциал рекомбинации» (Гребенников, 1998). Понятно, что чем более диверсифицирована технология, чем большее число технологических способов и операций в нее включается, тем выше число возможных комбинаций этих операций, соответственно выше число «полезных» комбинаций и, следовательно, потенциал рекомбинации. Однако эта зависимость имеет все же ограниченный характер: при слишком большом числе элементарных технологических единиц управление ими становится неэффективным (либо в смысле низкой результативности процесса, либо в смысле высоких затрат на управление им). Поэтому эффективность крупных предприятий, обладающих весьма высоким потенциалом рекомбинации, необязательно выше эффективности малых предприятий с ограниченным числом допускающих рекомбинацию технологических элементов. По-видимому, верен следующий общесистемный закон, отражающий эффект роста сложности управления при росте числа объектов управления: чем выше потенциал системы, тем труднее использовать его эффективно.

В соответствии с изложенным выше (см. п. 4.1) под технологической (или, точнее, технико-технологической) стратегией предприятия понимается комплекс стратегических решений, определяющих, во-первых, технологический тип предприятия и, во-вторых, тип технологической динамики предприятия.

Несмотря на поистине необозримое разнообразие технологий, реализованных на предприятиях, группировка этих технологий, выполняемая при разработке стратегических планов, содержит весьма небольшое число позиций. Для методики стратегического планирования важны не столько вид и характер применяемой или планируемой технологии, сколько ее место в ряду более или менее прогрессивных технологий производства той же самой или однотипной по потребительским качествам продукции. Таким образом, при стратегическом планировании работающего предприятия возможные на нем технологии представляются в виде элементов некоторой порядковой шкалы, отражающей относительное место технологии в структуре возможных к внедрению на предприятии технологий в охватываемый стратегией период. Понятно, что если применяемая технология относится к числу отсталых, то это непосредственно сказывается либо на качестве и тем самым на реализуемости продукции, либо на издержках производства.

При формировании технологической стратегии особое значение приобретает учет конкурентных позиций предприятия, т. е. Учет товаров-заменителей – изделий, производящихся по совершенно иной технологии, чем выпускаемые предприятием сейчас, но удовлетворяющие сходные функциональные потребности покупателя. В литературе по маркетингу достаточно детально разбираются весьма поучительные истории о смене поколений вычислительной техники, магнитофонов, проигрывателей, ручек для письма и т.п. Для отечественных предприятий такого рода влияние НТП становится тем заметнее, чем выше степень интегрированности России в мировую экономику, причем значение имеют обе стороны интеграции – и как потребителя и как продавца продукции.

Необходимо подчеркнуть, что в данной работе рассматриваются в основном социально-экономические проблемы предприятия, выбор технологии (в ее непосредственном «техническом» понимании) также является важным элементом стратегического планирования. При этом «техническую» технологию или технологию в собственном смысле слова следует отличать от так называемой экономической или агрегированной экономической технологии – понятия, обозначающего по существу зависимость объема производства продукции от объемов основных производственных факторов. При этом предполагается, что размеры ресурсов и результатов производства изменяются с помощью объемных (агрегированных) экономических показателей.

Измерение и моделирование динамики агрегированной экономической технологии опираются на классификацию факторов на средства труда, предметы труда и сам труд и ставят своей целью отражение влияния каждого фактора на изменение технологии. Это приводит к классификации технологической динамики на виды научно-технического прогресса: *трудосберегающий* – изменение технологии связано только с повышением производительности труда при неизменной отдаче остальных факторов;*фондосберегающий* – изменение технологии связано только с повышением фондоотдачи;*материалосберегающий* – изменение технологии заключается в снижении материалоемкости производства; *нейтральный* – не специфицированный на каком-либо одном факторе процесс повышения их совокупной эффективности.

Что касается динамики технологии в собственном смысле слова, то непосредственная связь с динамикой факторов соответствующего (детализированного) уровня в отличие от агрегированной экономической технологии обычно не прослеживается. Поэтому стратегический анализ, измерение и моделирование динамики технологии в собственном смысле слова опираются не на факторный подход, а на сравнение различных элементов множества возможных технологий. Таким образом, речь идет об исследовании закономерностей и типов замены одной технологии на другую. Со стратегической позиции естественно выделить следующие типы технологической динамики по отношению к данному периоду:
стабильная технология; –
технологический дрейф, т.е. планомерное однонаправленное эволюционное изменение технологии; –
технологический скачок, т.е. резкое кратковременное единичное в данный период изменение технологии; –
хаотичное изменение технологии; –
плавные колебания технологии в сочетании с технологическим дрейфом; –
пилообразные колебания технологии в сочетании с технологическим дрейфом, т.е. совокупность технологических скачков вокруг некоторого тренда. –

При этом следует иметь в виду, что речь идет о плавных или скачкообразных изменениях в пространстве, элементами которого являются технологии, представляющие собой достаточно сложные образования. Поэтому разница между плавным и резким изменениями технологии может быть определена в общем случае только на основе экспертной оценки.

Условиями изменения технологии на предприятии являются:
наличие средств, позволяющих внести изменения в состав и организацию работы оборудования или дающих возможность получения кредита; –
наличие готовых к внедрению научно-технических и организационно-технических разработок; –
изменение технологической среды на предприятиях отрасли; –
исчезновение с рынка исходных ресурсов для производства продукции при сохранении спроса на нее; –
резкое падение спроса на традиционную продукцию предприятия. –

При этом первые два условия являются необходимыми, последние три приводят к изменению технологии только при наличии первых. В зависимости от способов и степени интенсивности реагирования на перечисленные факторы предприятия разделяются на четыре типа, условно называемые «технологическими», «конъюнктурными», «маркетинговыми» и предприятиями «технологической атаки» (технологических скачков).

Предприятия «технологического» типа функционируют на основе системы базовых технологических процессов, замена которых привела бы к изменению самого профиля предприятия и по существу – к организации нового предприятия (даже при сохранении юридического лица). Эволюционное изменение технологии для таких предприятий может быть лишь результатом длительных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок.

К технологическому типу относятся предприятия металлургического профиля, многие предприятия химической промышленности и т.д.

Взаимодействие с рынком, учет рыночных запросов здесь может проявляться в изменении количественных параметров продукции, расширении или сужении ее ассортимента, улучшении качества. Разумеется, ценовая конкуренция могла бы привести к мероприятиям по сокращению внутренних издержек.

По существу взаимодействие предприятия технологического типа с товарным рынком носит односторонний характер «предприятие – рынок».

Предприятия «конъюнктурного» типа основаны на реактивном взаимодействии с рынком, не имеют стабильной технологии и производят изделия, не требующие сложного освоения. Ориентируются на удовлетворение текущих запросов рынка. К таким относятся предприятия торговли, посреднические организации, некоторые машиностроительные сборочные фирмы.

Взаимодействие таких предприятий с рынком также носит односторонний характер «рынок – предприятие».

Предприятия «маркетингового» типа ориентируются как на текущие запросы рынка, так и пытаются заранее подготовить технологию к будущим запросам рынка, а также осуществляют активное воздействие на рыночный спрос будущих периодов.

Взаимодействие таких предприятий с рынком носит двусторонний характер: «рынок « предприятие».

Предприятия «технологической атаки» оказываются в состоянии не просто эволюционно изменять технологию производства под воздействием научно-технического прогресса, но и самостоятельно или раньше других проводить скачкообразные изменения технологии. Предприятие данного типа строит технологическую стратегию таким образом, чтобы неизбежные практически в любой отрасли технологические скачки были реализованы им, а не конкурирующими фирмами. Не следует думать, что такая политика требует астрономических затрат на НИОКР. Важнее здесь – соответствующая ориентация стратегии и фокусирование усилий и ресурсов предприятия. Во взаимодействии предприятия с рынком появляется третий элемент – научно-технический прогресс: «рынок <-> предприятие <-> НТП». Именно такие предприятия являются долговременными стратегическими лидерами рынка.

Разумеется, данная классификация не является абсолютной, в частности одно и то же предприятие может сочетать черты нескольких типов (например, по различным направлениям деятельности). Вместе с тем каждое предприятие при формировании стратегии должно, проанализировав свой социально-экономический потенциал, четко определить, какой именно тип представляется для него наиболее естественным и предпочтительным. При этом очень важно, чтобы выбор осуществлялся не келейно высшим руководством предприятия, а был сознательным выбором всего коллектива или его представительного ядра.

Указанные четыре типа предприятий в порядке их перечисления отражают последовательную эволюцию предприятий промышленности США и развитых стран Европы за последние 30–40 лет (Фостер, 1987).

В ходе второй мировой войны выявилась роль технологии как мощного средства достижения военного превосходства. Такие достижения передовой науки и техники, как радиолокация, кодирование, танковые войска, авиация, впоследствии атомная бомба, показали, что технологически развитые страны имеют существенные преимущества. После окончания войны внимание к технологии в США не уменьшилось. Многие ведущие американские фирмы вкладывали в технологические разработки крупные средства. Корпорации США стремились разрабатывать разнообразные новые продукты на базе новых технологий путем создания крупных лабораторий, ориентированных на серьезные научные достижения – небольших подобий Лос-Аламоса.

Однако координация НИОКР со сбытовыми службами была неудовлетворительной, в результате чего реализация продукции, основанной на этих разработках, снизилась, финансовое положение таких компаний стало ухудшаться. К концу 50-х годов надежды на получение крупных прибылей технологическим путем окончательно рухнули. Эволюционное изменение технологии компании, основанное на достижениях науки, не обеспечивало рост прибыли.

В начале 60-х годов взгляды менеджеров на ключевые факторы успеха стали изменяться в сторону повышения внимания к товарному рынку. Наступило время триумфа предприятий конъюнктурного типа, всецело ориентирующихся на колебания спроса. Все

стали стараться делать все. Теперь все диктовал рынок, огромные средства шли на то, чтобы узнать, что нужно покупателю. Службы сбыта, рекламные агентства начали формировать стратегию предприятий. Количество новых продуктов, получивших признание потребителей, в этот период резко возросло.

Вместе с тем многие компании в погоне за удовлетворением спроса потребителя потеряли свое «технологическое лицо», в результате чего конкуренция стала приводить к резкому ухудшению конъюнктуры и уменьшению их прибылей: все компании делали одно и то же и примерно одинаковыми способами. Между тем для коммерческого успеха необходимо, чтобы потребность удовлетворялась данным предприятием уникальным образом, дабы не подвергать себя угрозе со стороны конкурентов.

Лучше других ситуацию оценили такие компании, как «IBM», «General Electric» и некоторые другие. Они поняли, что для успеха не следует делать выбор между развитием технологии и конъюнктурой. Необходимо не только удовлетворять сегодняшние запросы потребителей, но и предугадывать будущие, приурочив создание новой технологии к новым потребностям. Кроме того, можно и должно самому предприятию формировать потребности в его продукции таким образом, чтобы это давало краткосрочные и, самое главное, долгосрочные преимущества в конкурентной борьбе. Обеспечить эти преимущества должна технология.

Такой подход к управлению предприятием получил название «маркетинг». Казалось бы, он обеспечивал главное – взаимосогласованность изменений рыночной среды и развития технологии предприятия. Однако в стройную схему «изменение рынка – развитие технологии» вмешалась третья сила – научно-технический прогресс.

К 70-м годам темпы роста научно-технических нововведений резко ускорились. Плавное течение «инновационной реки» сменилось бурным потоком. В электронной технике одна революция наползала на другую. В частности, многочисленные механические и электромеханические приборы, такие как часы, кассовые аппараты, различные датчики и реле оказались внезапно морально и коммерчески устаревшими. Их место заняли бесшумные, долговечные и в конечном счете более дешевые электронные приборы.

Прежние лидеры стали терпеть как коммерческие, так и технологические неудачи. На смену им приходили новые компании с новыми технологиями и более экономичными продуктами. Планомерный и ориентированный на пространственно-временную гармонию в развитии фирмы подход (в то время его не совсем оправданно называли «стратегическим», хотя в общем понимании стратегический подход вовсе не обязательно связан с плавным характером изменений), хорошо зарекомендовавший себя в условиях непрерывных и постепенных технологических перемен, оказался несостоятельным в эпоху быстрых и скачкообразных сдвигов на рынке технологий. Не заметив приближающегося технологического скачка и продолжая вкладывать средства в улучшение освоенной технологии, в снижение издержек производства и увеличение реализации продукции, они терпели жестокие разочарования.

Впереди оказались те, кто сумел либо создать, либо «оседлать» высокую технологическую волну. Компании, подобные «IBM», «Hewlett Packard», «Procter and Gamble», «Johnson and Johnson», пришли к выводу, что перемены, когда они наступают, происходят быстро и что эти перемены подчиняются определенным закономерностям, поддаются предсказанию и анализу. Они поняли, что наступила эра управления «технологическими разрывами».

Общая причина этих явлений – цикличность развития локальных систем. Применительно к объектам товарных, технологических и информационных рынков это означает наличие конечного жизненного цикла у каждого из этих объектов – конкретного вида товара, технологии или элемента информации.

Закономерность течения этого цикла одна и та же и выглядит примерно следующим образом. Вначале, когда средства вкладывают в разработку нового продукта, успехи невелики. Затем, когда в дело идут ключевые для достижения успеха знания, результаты улучшаются скачкообразно. По мере инвестирования в продукт или процесс дополнительных средств достижение даже незначительных улучшений становится все более трудным и дорогостоящим. Наконец, наступает момент, когда жизненный цикл данного товара заканчивается. Его можно искусственно продлить, используя, так сказать, маленькие хитрости: дифференциацию, рекламу, модификации комбинаций типа «размер – внешний вид – наименование» и др., однако дни данного товара сочтены. И если именно этот товар был профильным для предприятия, а перепрофилирование невозможно, то и дни предприятия – тоже.

Когда жизненный цикл технологии заканчивается, один конкурент приближается к пределу возможностей своей технологии, в то время как другие (возможно, с меньшим опытом) изучают новые альтернативные технологии. Периоды перехода от одной группы продуктов (технологии) к другой и есть технологические разрывы. Переход от электронных ламп к полупроводникам, от винтовых самолетов к реактивным, от натуральных моющих средств к синтетическим и т.д. – это примеры технологических разрывов (скачков).

Появление новых знаний, на которых базируются новые технологии, зачастую происходит вне поля влияния и даже поля зрения ведущих в данный момент компаний. Возникает повод для технологической атаки, которая (как, скажем, в случае с компанией «Apple» по производству первых персональных компьютеров) часто приводит к успеху.

Чтобы этого не происходило, крупные фирмы должны не дожидаться, пока из-за их плеча появится вооруженный новыми знаниями потенциальный конкурент, а организовывать самостоятельный поиск в новых областях. Заметим, что этот поиск может вестись как в сфере научных разработок, так и в сфере «человеческого фактора» – людей, способных стать генераторами новых (и опасных для компании) знаний. «Поглотив» такого человека, компания может дать ему возможность продолжать исследования или не делать ничего, минимизируя в обоих случаях размер и скорость приближения опасности. Из*обороняющегося* предприятие с такой стратегией превращается в *атакующее*. (Описание подобного процесса, протекающего, правда, не в промышленной сфере, приведено в «Театральном романе» М.Булгакова.)

В настоящее время в промышленности России имеется достаточное количество предприятий технологического типа, в последние годы образовалось значительное число предприятий конъюнктурного типа, многие предприятия стремятся приобрести черты предприятий маркетингового типа. Предприятий четвертого типа – технологической атаки – в нашей промышленности, как уже говорилось, практически нет (к ним с большой натяжкой могут быть отнесены крупнейшие предприятия аэрокосмической отрасли). Даже однократный переход на новую технологию не рассматривается предприятиями как приоритетное направление развития (по данным обследования Российского фонда поддержки кадров летом 1996 г., лишь 6,8% руководителей предприятий относят технологические инновации к приоритетным). Между тем без создания таких

предприятий Россия не сможет занять достойное место в современном индустриальном мире.

Сейчас для подъема экономики страны, прежде всего реального производства, необходима активизация деятельности предприятий первого типа и создание предприятий технологической атаки. Первые обеспечивают спрос на рынке эволюционных технологий, вторые за счет конкурентной борьбы и внутрифирменного конкурентного предпринимательства (интрапренерства) стимулируют спрос на рынке «революционных» технологий, т.е. на рынке технологических скачков.

В этой связи возникает много разнообразных проблем. За последние годы практически все предприятия вынуждены были радикально сократить объемы опытно-конструкторских, технологических и научно-исследовательских работ. Соответствующие отделы на предприятиях ликвидированы или сведены к минимуму, финансирование сторонних НИОКР близко к нулю. Финансовых средств, необходимых для реанимации прикладной науки, государство не имеет. Как же выйти из сложившегося положения? В ряде случаев выход лежит на путях *стратегической концентрации*, т.е. согласования компонент комплексной стратегии на решении технологических задач восстановления (создания) полного воспроизводственного цикла в части (инновационного) воспроизводства технологии.

В комплексной стратегии предприятия необходимы мероприятия, направленные на:
· включение в структуру предприятия инновационных подразделений (организационная стратегия, стратегия реструктуризации, пп. 4.8., 4.9);
· укрепление связей предприятия с научно-исследовательскими, опытно-конструкторскими и проектными организациями, в том числе связей договорного типа, освобождая при определенных условиях соответствующие затраты от налогообложения в составе прибыли, и связей интеграционного типа, поощряя формирование финансово-промышленных групп с участием таких организаций (интеграционная стратегия, п. 4.5);
· участие банковских структур в реструктуризации и обновлении промышленности путем выдачи специальных «инновационных кредитов» на льготных для предприятия условиях, но при строгом контроле за выполнением инновационных планов. Для этой цели следует разработать методику подготовки «инновационного бизнес-плана», соответствующим образом модифицировав структуру и методику бизнес-планов проектного и прогнозного типов. Банки, осуществляющие такую деятельность в достаточных масштабах, могут пользоваться особыми преференциальными условиями деятельности (финансово-инвестиционная стратегия, п.4.6);
· приоритетное использование (в тех случаях, когда это возможно) в инновационном процессе на предприятиях отечественных, в том числе собственных, технологических разработок и отечественного оборудования вместо приобретения зарубежной техники.

Пример реализации локального, но оказавшегося эффективным, технологического решения приведен в п.7.4.

Перечень видов и вариантов технологической стратегии предприятия приведен в п. 4.10.

ГЛАВА 4. КОМПЛЕКСНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.5. Интеграционная стратегия предприятия

Повседневная деятельность практически любого предприятия протекает в условиях взаимодействия с множеством рыночных и институциональных социально-экономических агентов, от действий которых в значительной степени зависит успех работы предприятия. К таким агентам относятся (см. также п. 1.1.):
- предприятия – поставщики сырья и материалов;
- предприятия – поставщики оборудования;
- посреднические фирмы (включая биржи) по торговле сырьем, материалами, оборудованием;
- предприятия – потребители продукции;
- предприятия, заинтересованные в приобретении или аренде движимого и недвижимого имущества данного предприятия;
- предприятия (организации, лица)–инвесторы;
- предприятия (организации, лица), заинтересованные в кредитовании со стороны данного предприятия;
- индивидуальные потребители ТНП, производимых на предприятии;
- организации (предприятия), предлагающие новые технологии или новые виды продукции для организации производства;
- предприятия – конкуренты, производящие аналогичную продукцию;
- потенциальные конкуренты, способные организовать у себя производство аналогичной продукции;
- другие физические и юридические лица, а также их группы.

Все множество экономических объектов, оказывающих существенное влияние на деятельность предприятия, можно разделить на две группы. В первую входят те из них, для которых результат их влияния зависит главным образом от принимаемых данным агентом решений. Например, потребитель продукции может самостоятельно принять решение об отказе от закупок продукции данного предприятия (такое решение может быть вызвано желанием перейти на другую продукцию или сменить поставщика из-за слишком высоких цен и т.п.).

Во вторую группу входят «агенты влияния», решения которых не имеют адресного характера, т.е. не относятся впрямую к данному предприятию, хотя и оказывают на него влияние. Так, если некоторое предприятие, изготавливающее оборудование предприятию, которое является поставщиком для данного, подняло цены на свою продукцию, это вызовет повышение цен по всей восходящей цепочке и в конечном счете серьезно изменит ситуацию на нашем предприятии. К таким же случаям относятся и разработка новых технологических процессов, форм и методов организации труда и т.д., а также формирование потребительских предпочтений на рынке производимых предприятием товаров широкого потребления.

В общем выражении задача любого предприятия в данной области состоит в том, чтобы оказывать эффективное влияние на процессы принятия решений всеми указанными экономическими агентами в своих интересах.

Чтобы описать и классифицировать имеющиеся здесь возможности, перечислим составные части ситуаций принятия решений.

Условия принятия решения включают следующие составляющие:
- совокупность исходных данных, описывающих текущее состояние проблемы;
- множество альтернатив, среди которых нужно выбрать одну или несколько;
- критерии сравнения альтернатив по степени реализации целей предприятия, где принимаются решения;

- индивидуальные качества, склонности и цели конкретных лиц, принимающих решение;
- ресурсы, выделяемые для принятия решений (средства на сбор дополнительных данных, проведение анализа, прогнозирование последствий принятия решений и т.д.).

Теперь видно, что для достижения своих целей, т.е. для принятия нужного решения, предприятие может выполнить одно (или сразу несколько) из следующих действий:
- создать такие условия продажи продукции, получение кредитов (низкие цены, высокие проценты за кредит и др.) и т.п., которые, будучи учтены в качестве исходной информации для принятия решений, делали бы преимущества решения в пользу данного предприятия самоочевидными;
- повлиять на критерии сравнения альтернатив таким образом, чтобы цели лица, принимающего решения, были сближены с целями данного предприятия;
- оказать влияние на оценку исходной информации и выбор решения путем воздействия на индивидуальные склонности и качества лиц, принимающих решения.

Иными словами, можно либо влиять на объективные исходные данные, либо на субъективные предпочтения лиц, принимающих решения, либо на процесс их принятия.

В этом контексте следующим образом классифицируются направления деятельности предприятия по установлению связей с другими юридическими или физическими лицами:
- *коммуникация* – влияние на общественное мнение с помощью рекламной и другой информационной деятельности («паблик рилейшнз»);
- *лоббирование* – использование активов, ресурсов и связей предприятия для воздействия на процесс принятия решений в других предприятиях, организациях и органах;
- *интеграция* – создание условий взаимодействия предприятий, при которых их интересы и цели из разнонаправленных становятся однонаправленными.

Мы не будем рассматривать особенности и методы организации первых двух направлений деятельности предприятия в области содействия принятия решений экономическими агентами в его пользу – коммуникации и лоббирования. Укажем только, что без них нормальное функционирование предприятия в рыночной среде немыслимо. Необходимо не только разрабатывать детальные планы коммуникационной и лоббистской деятельности предприятия, но и выделять соответствующие финансовые, материальные и людские ресурсы. При этом не следует думать, что лоббирование возможно только для очень крупных предприятий и в высших органах власти: лоббирование имеет место всюду, где участник одной «команды» негласно представляет интересы другой.

Практически любому достаточно крупному предприятию приходится вести проработку вопросов коммуникации и лоббирования (даже если само предприятие и не осознает этот вид деятельности как самостоятельный), определять первоочередные точки, где принимаются важные для деятельности предприятия решения, составлять программу (и смету) влияния на исходные данные и процессы подготовки и принятия решений в этих точках.

Распределение перечисленных методов влияния на принятие решений (коммуникация, лоббирование, интеграция) по объектам, где принимается решение, представлено ниже.

Зависимость объекта влияния от данного предприятия	**Значимость индивидуального решения объекта**	**Форма осуществления влияния**

Слабая или отсутствует	Низкая	Коммуникативная
То же	Высокая	Лоббистская
Значительная	Низкая	Коммуникативная
То же	Высокая	Интеграционная

Если объект почти не зависит от данного предприятия (например, если речь идет об индивидуальных предпочтениях покупателя), причем для предприятия имеет значение лишь массовое или групповое поведение объектов, то наилучшим средством влияния является коммуникация. Если объект незначительно зависит от предприятия, но его индивидуальное решение существенно влияет на деятельность некоторого другого, интересующего нас объекта, следует применять лоббирование. Если зависимость объекта и завода носит пусть не симметричный, но обоюдный характер, то наилучшую форму взаимодействия следует искать в рамках интеграционных процессов.

Сформулируем общее определение экономической интеграции. *Под интеграцией понимается установление таких взаимоотношений между предприятиями (юридическими лицами), которые обеспечивают долгосрочное сближение генеральных целей интегрирующего и интегрируемого предприятий.*

Иными словами, отношения чистой конкуренции при интеграции заменяются одним из вариантов сотрудничества; при этом спектр возможностей такого сотрудничества распространяется от слабого взаимодействия до прямого управления, при котором рыночные отношения заменяются внутрифирменными поставками.

Особое значение имеет интеграция для предприятий технологического типа. Если предприятие имеет рыночный или маркетинговый тип, ориентируется на быстро меняющиеся потребности рынка, то основным критерием его деятельности служит прибыль от реализации продукции или услуг на рынке (независимо от того, является ли этот рынок потребительским или производственным). Для таких предприятий рыночное движение товара и получение оплаты – естественный способ общения с внешней средой. Если же предприятие строит стратегию на использовании определенной технологии, изменение которой может быть осуществлено лишь при значительных затратах времени и ресурсов, то границы рынка для него должны быть отодвинуты как можно дальше. Это позволяет устранить неопределенность, подготовить производство к прогрессивным технологическим сдвигам, улучшать качество продукции.

В настоящее время движение более половины мирового валового продукта по цепочке добавленной стоимости и его реализация происходят не в структуре рыночных, а в структуре интеграционных связей. Роль интеграционных связей особенно велика в нашей стране, где процессы распада являются по-прежнему преобладающими. К сожалению, процессы разрушительного плана в отличие от созидательных имеют естественную тенденцию к распространению во времени и пространстве.

В практике функционирования фирм развитых стран индустриального и постиндустриального уровня процессы формирования и динамики организационно-функциональных структур носили естественный характер и диктовались потребностями наиболее эффективного достижения экономических результатов. Целесообразно проанализировать основные черты этих процессов, чтобы сформировать представление о возможных направлениях усилий.

Наименьшей организационной единицей в экономике является предприятие (фирма). Взаимоотношения между производителями и потребителями продукции внутри предприятия отличаются от взаимоотношений между произвольными экономическими агентами. Внутри предприятия отсутствует в полном виде акт купли-продажи, передвижение продуктов происходит не на основе сделок (продаж), а на основе выполнения добровольно принятых на себя каждым работником предприятия при его найме обязательств сотрудничества. Процессы внутреннего товародвижения носят принципиально нерыночный характер (нет свободы выбора покупателей и продавцов, свободного ценообразования, установления произвольных условий передачи продукта и т.д.).

Практика становления современного производства в течение 200–300 лет доказала необходимость организации производства именно в форме предприятий. Поиск оптимального пути организации экономики в условиях естественного развития индустриального общества привел к понятию интеграции как обобщающего процесса установления наиболее эффективной организационно-функциональной и управленческой структуры. Речь идет не о централизации или децентрализации управления, а о полной системе взаимоотношений между экономическими субъектами всех трех уровней: работниками, предприятиями, государственными институтами (органами). В разных странах степень и характер интеграции товаропроизводителей и потребителей различаются, каждая страна в выборе наилучших путей ориентируется на национальные традиции, национальную психологию, достигнутый уровень развития экономики и наиболее настоятельные экономические проблемы.

Целями и преимуществами интеграции являются:
- снижение уровня неопределенности в снабжении и сбыте (заметим, что это относится не только к предприятию, осуществляющему интеграцию (интегратору), но и к интегрируемому предприятию);
- ограничение конкуренции (такую возможность предоставляет не только горизонтальная, но и вертикальная интеграция: влияние фирмы-интегратора на фирму-потребителя может воспрепятствовать ее контактам с другими возможными поставщиками для этой фирмы);
- облегчение диффузии технологических новшеств;
- снижение издержек (в частности, могут сокращаться транспортные расходы, расширяться масштабы производства при уменьшении удельных условно-постоянных расходов).

В литературе по организации бизнеса обычно выделяются два типа интеграции – *вертикальная* и *горизонтальная*.

Под ***вертикальной интеграцией*** понимается установление интеграционных связей с предприятием-поставщиком (интеграция вниз) или предприятием – потребителем (интеграция вверх) продукции (услуг) данного предприятия. К вертикальной интеграции относится также интеграция производства и сети сбытовых предприятий (точек).

Речь идет, таким образом, об укреплении связей между смежными звеньями технологической и распределительно-сбытовой цепочек (или, иными словами, цепочек добавленной стоимости).

Классическим примером вертикальной интеграции являются действия американской компании «Зингер», которая в один из периодов своей деятельности осуществляла весь цикл производства – от добычи и обработки первичных сырьевых ресурсов (леса и железной руды) до выпуска готовых швейных машин.

В бывшей ГДР основной формой организации промышленности были так называемые комбинаты – конгломераты предприятий, связанных технологическим циклом переработки.

Известными примерами вертикальной интеграции являются также действия швейцарских и японских компаний по производству часов в 70-е годы. Высокоинтегрированные производители часов в Японии смогли быстро перестроиться на выпуск электронных часов и занять лидирующее положение в этой сфере в 80-х годах. Швейцарские же сборочные фирмы не были интегрированы с поставщиками деталей и не смогли организовать производство электронных компонент (интегральных схем, кристаллических индикаторов, шаговых двигателей) и оказались надолго отброшенными с прежних лидирующих позиций.

В качестве методов вертикальной интеграции выступают консолидация, группировка, франчайзинг и целевая пролонгация. Кратко их смысл можно охарактеризовать следующим образом.

Консолидация – включение интегрируемой фирмы в основную в качестве подразделения либо в качестве дочернего предприятия (филиала). Консолидированной в этой связи называется компания, осуществляющая самостоятельное производство более 50% выпуска.

Группировка – создание из интегрируемых предприятий и основной компании группы, связанной либо взаимными отношениями собственности (обмен акциями), либо взаимными управленческими связями (включение в состав совета директоров одного предприятия представителей другого), либо предоставлением различных услуг (разработка технологии, социально-бытовое обеспечение, информационно-рекламное обслуживание и т.д.).

Франчайзинг – предоставление интегрируемой компании права пользования торговой маркой, ноу-хау, материально-техническими ресурсами, принадлежащими интегратору. Примеры франчайзингового способа организации и расширения бизнеса в России и за рубежом приведены в п. 2.3.

Целевая пролонгация – достижение интеграции за счет целенаправленного сознательного продления срока договоров о поставке (порой в ущерб рыночной конъюнктуре) с целью формирования долговременных устойчивых интеграционных связей.

В последнее время в мире распространился такой способ трансформации бизнеса, как слияние (см. п. 2.3). Его также можно рассматривать как предельный случай интеграции.

Каждая из форм и методов интеграции имеет свои достоинства и недостатки. Однако та или иная интеграционная стратегия является неотъемлемым элементом стратегии развития предприятия в современной экономике.

Под ***горизонтальной интеграцией*** понимается установление интеграционных связей с предприятиями, производящими аналогичную продукцию.

Назовем формы горизонтальной интеграции:

делегирование функций интегратору – передача права решения ряда вопросов, связанных с интегрируемой деятельностью, основному (интегрирующему) предприятию;

создание ассоциаций, т.е. надзаводских (или межзаводских) органов управления;

создание консультативных органов при ограничении полномочий каждого из интегрируемых предприятий в согласованной области. В этих случаях некоторые вопросы (скажем, о ценах на продукцию) предприятия могут решать лишь после утверждения в консультативном органе;

создание общих финансовых органов (банков, холдингов);

создание органов управления имуществом (трастов);

группировка, т.е. взаимный обмен акциями или иная форма участия в прибылях друг друга.

Одной из форм горизонтальной интеграции может стать формирование финансово-промышленных групп (ФПГ).

Представляется, что в наших условиях имеет смысл выделять еще один вид интеграции – диагональную. Под ***диагональной интеграцией*** понимается установление интеграционных связей с таким предприятием, которое не является смежным или однородным для данного, но включено в технологическую цепочку, содержащую однородные или (потенциально) смежные предприятия.

Цель диагональной интеграции – воздействие на интересующее нас предприятие косвенным образом, через завязанные с ним предприятия. Те же цели могут, конечно, достигаться и с помощью лоббистских действий, однако интеграционные связи более крепки и гарантируют устойчивость и долговременность нужного воздействия.

В отечественных условиях бартерной и регрессирующей экономики поддержание функционирования технологических цепочек на доступном ценовом уровне становится все более трудным делом, взаимная зависимость участников цепочки усиливается. При полной свободе принятия любых номенклатурно-рыночных и ценовых решений и присущей многим нашим людям, выросшим в условиях административно-командной системы, реактивной тяге к спонтанным, нерациональным и импульсивным решениям, жизненно необходимы экономико-юридические ограничения, обеспечивающие выживание технологических цепочек и их взаимосвязей. Пример диагональной интеграции приведен в п. 7.5.

Отношение ученых-экономистов и практиков к вертикальной интеграции в целом неоднозначно (см., например, Коно, 1987; Уильянсон, 1995). По мнению некоторых экономистов, замена рыночных отношений с разнонаправленными «векторами интересов» партнеров на долгосрочные полудоговорные или договорные, основанные на сближении интересов создает для предприятия как бы тепличные условия, не способствует улучшению качества продукции и снижению издержек. По их мнению, рыночные отношения эффективнее интеграционных, они позволяют автоматически «очищаться от балласта», т.е. своевременно и бескомпромиссно производить сокращение излишних штатов и затрат, поддерживать конкурентоспособность предприятия.

По мнению же большинства экономистов, существование «особых» отношений между данным предприятием и ближайшим его рыночным окружением способно принести положительные результаты, особенно в тех случаях, когда контроль интегратора над ключевым видом ресурсов усиливает его конкурентоспособность. Лучшее

информационное обеспечение предприятия в случае интеграции вверх и вниз, в том числе более точное знание потребностей покупателя и угроз колебаний в ресурсном обеспечении со стороны поставщиков позволяет интегратору предвидеть возможные изменения в окружающей предприятие среде и лучше подготовиться к ним.

В некотором смысле проблема вертикальной интеграции сходна с проблемой человека в окружающей среде. Было бы нелепо оставить человека без одежды и жилища на том основании, что создание искусственной внешней среды снижает жизнестойкость организма. Вместе с тем человек не может жить и без непосредственного общения с внешней средой. Очевидно, существует какой-то оптимальный пространственный и временной уровень изоляции от внешней среды как для отдельного человека, так и для предприятия. Этот уровень носит индивидуальный характер и зависит от врожденных и приобретенных качеств человека, а в случае предприятия – от его типа, размеров, положения на рынке и т.д.

Нет полного единства у экономистов и по отношению к горизонтальной интеграции. Существовавшие в доперестроечный период структуры мезоэкономического (т.е. среднеэкономического) уровня – отраслевые министерства, всесоюзные промышленные объединения, подвергавшиеся резкой критике в период борьбы с «управленческими излишествами», как чисто административные образования исчерпали свои функции при переходе к рыночной экономике. Вместе с тем распад этих структур парализовал не только внутриотраслевую кооперацию, но и распространение научно-технического прогресса в отрасли. Подходящие формы горизонтальной интеграции могли бы сыграть важную роль в поддержке развития научно-технических достижений. Несмотря на определенную динамику рыночных отношений, чрезмерная информационная замкнутость отдельных подразделений и объектов нашей экономики серьезно затрудняет восстановление экономического потенциала промышленности.

Чтобы конкретно говорить об оптимальном для данного предприятия уровне интеграции, необходимо уточнить количественный измеритель степени интеграции. Конечно, возможно и иногда целесообразно использование таких показателей, как соотношение численности занятых или стоимости активов в дополнительном и основном производстве. Однако наиболее точным является показатель добавленной стоимости. Поскольку этот показатель, широко применяемый в экономическом анализе западных стран, у нас почти не применялся, напомним его определение. Под *добавленной стоимостью* понимается выручка от реализации товара за вычетом стоимости сырья, материалов и комплектующих, приобретенных предприятием и использованных для его производства. Добавленная стоимость, таким образом, включает заработную плату, арендную плату (или амортизационные отчисления) и прибыль. Разность между выручкой от реализации и размером добавленной стоимости именуется иногда внешними закупками.

На рис. 4.5.1 показано соотношение между добавленной и общей стоимостью продукта в технологической цепочке из четырех предприятий, последовательно обрабатывающих данный вид продукции (предполагается, что каждое предыдущее предприятие продает свою продукцию только следующему), и в условиях консолидированного производства.

Для определения степени вертикальной интеграции предлагается сравнить среднюю долю добавленной стоимости в объеме выручки (на рис. 4.5.1 А – около 30%) с долей добавленной стоимости в полностью консолидированном производстве (на рис. 4.5.1 Б – около 320%).

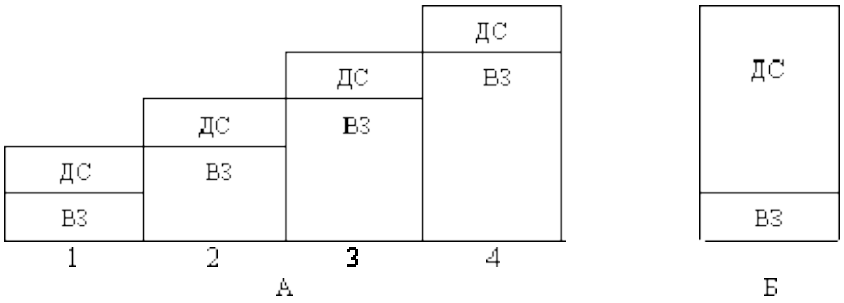

Рис. 4.5.1. *Сотношение затрат и добавленной стоимости при неконсолидированном (А) и консолидированном (Б) производстве:*

ВЗ – внутренние затраты; ДС – добавленная стоимость; 1, 2, 3, 4 – предприятия в цикле технологической переработки

Интеграционная стратегия предприятия, помимо установления тех или иных видов связей с интересующими его предприятиями, должна, как это ни парадоксально, включать меры по разрыву нежелательных для себя связей. Иными словами, частью интеграционной стратегии предприятия, направленной на сближение предприятий, должна стать дезинтеграционная стратегия, направленная на возведение границ между предприятиями. Речь идет о противодействии конкуренции.

«Новые конкуренты», т.е. предприятия, не являющиеся, но потенциально могущие стать конкурентами, – это работающие или создаваемые вне рамок данной отрасли предприятия, которые при определенных условиях после относительно небольших затрат могли бы войти в отрасль и стать конкурентами ее нынешних членов. Обычно таких предприятий немного, они принадлежат к смежным «сверху» или «снизу», а иногда и «сбоку» отраслям и внимательно наблюдают за ситуацией в данной отрасли. При появлении признаков активизации производства в данной отрасли, росте платежеспособного спроса на ее продукцию, увеличении цен и в особенности рентабельности продукции «новые конкуренты», принявшие стратегию «гонки за лидером», врываются в отрасль и, пользуясь связями в смежных отраслях, накопленными активами, опытом давних членов отрасли, быстро завоевывают лидирующие позиции. Так произошло с отраслью по производству персональных ЭВМ после того, как туда буквально «вломилась» мощнейшая фирма «IBM».

Для предотвращения вторжения «новых конкурентов» необходимо построение надежных отраслевых барьеров. М. Портер (Porter, 1985) выделяет пять основных факторов, определяющих «высоту» отраслевого барьера:
1) достигнутый объем выпуска продукта и связанная с этим объемом экономия на масштабах производства у сегодняшнего производителя;
2) право собственности на отличительные признаки продукта, закрепленное патентами, лицензиями и т.п.;
3) репутация продукта, обусловленная сложившейся репутацией предприятия;
4) необходимые для «новых конкурентов» и излишние для участников отрасли затраты на перемещение капитала в новый рынок;
5) доступ к каналам распределения и снабжения.

По нашему мнению, все эти факторы, даже взятые вместе, не ограждает предприятие от «новых конкурентов». Однако если предприятию удалось создать вокруг себя интеграционными мерами зону, свободную от рыночной конкуренции, проникновение в

нее «новых конкурентов» затруднено (вопросы создания интеграционной зоны вокруг крупных предприятий изложены также в п.4.9.).

В этом смысле вложения средств в интеграционную стратегию можно рассматривать как плату за снижение риска в деятельности предприятия или, еще точнее, предотвращение возможных в будущем более крупных потерь. Стратегический подход и здесь выступает как страховой гарант успешной работы предприятия в перспективе.

В целом, формирование интеграционной стратегии предприятия складывается из следующих этапов.

Этап 1. Определение перечня наиболее желательных объектов вертикальной интеграции из числа предприятий-поставщиков; предприятий, снабжающих предприятия-поставщики; предприятий-потребителей; предприятий, использующих продукцию предприятий-потребителей.

Этап 2. Определение перечня наиболее желательных объектов горизонтальной интеграции из числа предприятий, производящих сходную (аналогичную) по функциям, технологии или применяемым ресурсам продукцию.

Этап 3. Определение перечня наиболее желательных объектов диагональной интеграции из числа предприятий, технологически связанных с поставщиками, потребителями или инвесторами данного предприятия.

Этап 4. Упорядочение объектов интеграции по степени приоритетности (важности) создания интеграционных взаимоотношений.

Этап 5. Формирование возможных вариантов интеграционных отношений с каждым объектом.

Этап 6. Организационно-экономический анализ процесса, затрат и возможных результатов каждого варианта интеграции с учетом как риска проведения, так и риска отказа от проведения каждого из мероприятий.

Этап 7. Определение суммы возможных затрат на реализацию интеграционной стратегии.

Этап 8. Выбор с учетом приоритетов, ограничений и организационно-экономического эффекта оптимального «портфеля» мероприятий по реализации интеграционной стратегии промышленного предприятия.

При разработке интеграционной стратегии предприятия, формировании промышленных и финансово-промышленных групп чрезвычайно важен вопрос о выборе интегрируемого предприятия. Обычно современное производство базируется на деятельности многих предприятий. Среди них, как правило, можно выделить несколько ключевых и произвольное количество второстепенных. Конечно, производство может остановиться и из-за отсутствия второстепенной детали, но в стратегическом плане основное значение имеют производители ключевых видов сырья или комплектующих изделий (а для предприятий технологического типа и предприятий с динамичной технологией – ключевых видов оборудования).

Здесь интересно отметить кардинальное различие между интеграционными стратегиями крупных японских и американских компаний: первые стремятся к интеграции и даже

консолидации ключевых производственных процессов, в то время как вторые предпочитают покупать на стороне эти продукты, интегрируя второстепенные производства. Это связано, по-видимому, с традицией разделения труда, точности выполнения оговоренных сделок, динамичностью функциональной структуры американской промышленности. В Японии же сильна приверженность к «дому», т.е. к своей компании, вера в то, что только в этом доме можно обеспечить реализацию нужных процессов на достойном уровне и в собственных интересах. Если согласиться с известным мнением, что из двух домашних животных – собаки и кошки – собака привержена человеку (хозяину), а кошка – дому (зданию, квартире), то японская промышленность напоминает кошку, а американская – собаку.

Приведем несколько характерных примеров вертикальной промышленной интеграции.

«Тойота мотор компани». Вопреки распространенному мнению, «Тойота» – это не фирма, а группа из нескольких сотен фирм. Все детали автомобиля (их свыше 5 тыс. штук) можно разделить на четыре группы:
- детали, от которых в решающей степени зависит качество изделия (двигатели, кузова);
- детали, влияющие на качество автомобиля и требующие для производства близкой к основной технологии (коленчатые валы, рессоры, коробка передач);
- детали, влияющие на качество основного изделия и требующие специфической технологии, реализуемой в другой отрасли (стекло, аккумуляторы);
- стандартные детали, не требующие технологической спецификации (гайки, болты).

Детали первой группы производятся на самой «Тойоте». Детали второго типа – на так называемых ассоциированных фирмах, тесно связанных с основной. Детали третьей и четвертой группы – в независимых или слабоконтролируемых фирмах.

Каким образом осуществляются связи с ассоциированными фирмами (их более 200)?
· Покупка 15 – 25 % акций ассоциированной компании.
· Командирование представителей «Тойоты» на работу в ассоциированные фирмы в качестве директоров по долгосрочным контрактам.
· Заключение долгосрочных контрактов с фирмами.
· Предоставление займов и кредитов фирмам (до 10% платежей ассоциированной фирмы).
· «Тойота» не запрещает ассоциированным фирмам диверсифицировать производство и продавать продукцию своим конкурентам.

«Мацусита электрик продактс компани». Компания, производящая различные виды электрооборудования, большинство полупродуктов отраслевой технологии производит сама. Приобретая такие виды стандартного сырья, как стальной лист, алюминиевая и медная проволока, компания берет на себя производство аккумуляторов, БИС, конденсаторов, магнитных головок и т.д. Характерными в интеграционной политике «Мацусита» являются два момента – производство в собственных филиалах автоматизированного оборудования для своих нужд, а также весьма развитая сеть внепроизводственной интегрированной службы сбыта (230 оптовых продавцов, снабжающих 25 000 национальных магазинов). Контроль этой сети осуществляется не с помощью приобретения акций, а на основе долгосрочных контрактов и услуг (субсидий, рекламных услуг и т.д.).

«Касио». Фирма не относится к высокоинтегрированным, однако компенсирует это высокими затратами на инновацию и маркетинг. Основные компоненты выпускаемых

электронных часов, калькуляторов, ЭВМ фирма предпочитает закупать на основе долгосрочных контрактов у ограниченного числа крупных представителей.

К сожалению, в условиях России потенциал интеграционной политики предприятий остается недоиспользованным. Из-за несоблюдения договоренностей, соперничества, стремления к сиюминутной выгоде многие взаимовыгодные интеграционные союзы либо не создаются вовсе, либо разрушаются вскоре после создания. Так, неумение вести долгосрочную интеграционную стратегию, как показано в (Макаров, Клейнер, 1997), приводит к потерям для предприятий текстильной отрасли. Эффективная деятельность ассоциации производителей электродвигателей, сулившая подъем этой чрезвычайно важной для народного хозяйства отрасли, не состоялась по тем же причинам.

Следует полагать, что внутренняя готовность к честному сотрудничеству, долгосрочной интеграции с другими бизнесменами, руководителями предприятий (не говоря уже о сотрудниках) должна считаться одним из необходимых условий выбора профессии бизнесмена или менеджера (см. п.1.7.).

Подробный перечень видов и вариантов интеграционной стратегии предприятия приведен в п. 4.10.

ГЛАВА 4. КОМПЛЕКСНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.6. Финансово-инвестиционная стратегия предприятия

Под финансово-инвестиционной стратегией предприятия понимается совокупность стратегических решений, охватывающих выбор, приоритеты и размеры использования возможных источников привлечения и расходования финансовых средств. В зависимости от сферы принятия стратегических решений они различаются на технические (I), маркетинговые (II), социальные (III) и управленческие (IV) (рис. 4.6.1).

Этот вид стратегии можно считать важнейшим, так как реализация товарно-ресурсной, технической, социальной и других компонент комплексной стратегии предприятия требует поддержки в виде совокупности базисных решений в сфере финансов.

Из представленных на данном рисунке сфер принятия стратегических решений центральное место занимает товарно-рыночная (маркетинговая) стратегия, которая, как правило, в значительной степени индуцирует соответствующие стратегии и решения в других сферах (технической, социальной и управленческой). Однако эти сферы принятия решений могут быть реализованы также и автономно.

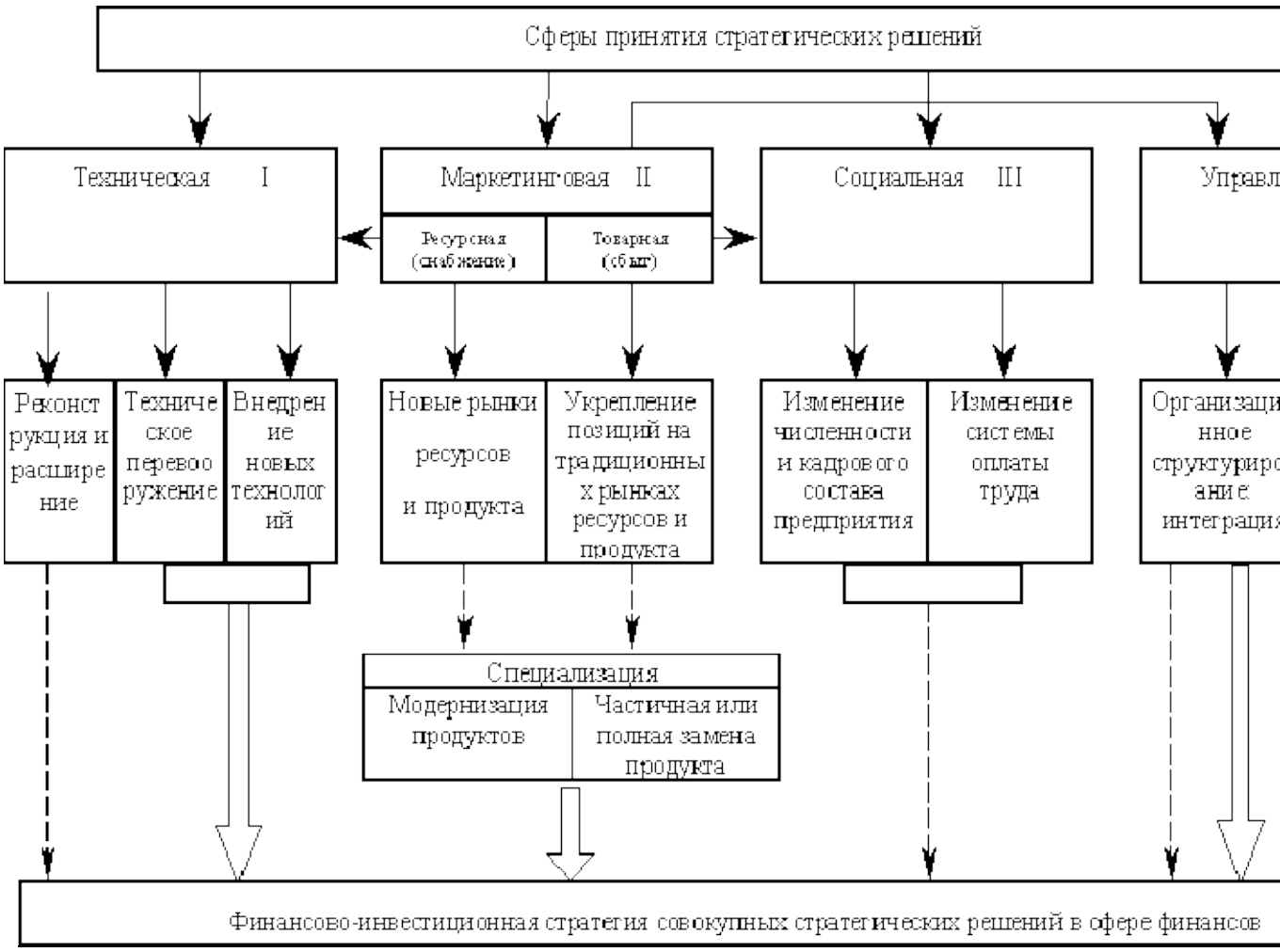

Рис.4.6.1. *Взаимосвязь различных стратегий предприятия с финансово-инвестиционной стратегией (основные направления финансово-инвестиционной деятельности)*

Как уже говорилось, важной характеристикой стратегического решения является его *масштабность*: в большинстве случаев она тесно коррелирует с необратимостью последствий принятого решения, что и делает его стратегическим, важным для деятельности предприятия. В контексте финансово-инвестиционной стратегии это означает, что величины планируемых финансовых потоков должны быть значительными (например, по отношению к размеру предприятия), хотя в редких случаях возможны также и низкозатратные стратегические решения. Стратегические финансово-инвестиционные решения обычно связаны с привлечением внешних (по отношению к предприятию) источников финансирования, но в любом случае должны определять и расходование собственных средств. Потребность в финансовых ресурсах отражена на нижнем уровне рис. 4.6.1 с помощью стрелок двух видов: пунктирными характеризуется незначительная потребность в финансовых ресурсах, которая часто удовлетворяется за счет собственных средств предприятия; двойными – значительная потребность, требующая привлечения внешних источников. В этой же схеме предусмотрена деятельность предприятия на финансовых рынках, предполагающая вложения средств для расширения будущих финансовых возможностей (формула «деньги делают новые деньги», реализуемая, например, путем дополнительной эмиссии акций).

Совокупность стратегических решений в маркетинговой, технической, социальной и управленческой сферах, локализованных во времени и подчиненных определенной цели или задаче, образует *проект развития предприятия*, который является объектом финансирования. Увязка конкретного проекта развития предприятия со стратегическими решениями по источникам финансирования позволяет разработать соответствующий*инвестиционный проект.*

Понятие финансово-инвестиционной стратегии шире понятия инвестиционного проекта: в рамках одной комплексной социально-экономической стратегии может быть реализовано (последовательно или параллельно) несколько инвестиционных проектов. Кроме того, часть инвестиционно-финансовой деятельности предприятия протекает вне сферы конкретных проектов и направлена на поддержание непрерывности функционирования (жизнедеятельности) бизнеса.

В рамках финансово-инвестиционной стратегии могут быть выделены *основные направления инвестиционной деятельности предприятия.* К ним относятся : 1) инвестиции на поддержание простого воспроизводства (в основном из амортизационных фондов с привлечением дополнительных средств в случае инфляции и обесценения накоплений); 2) вложения в капитальное строительство; 3) инвестиции на прирост оборотных средств; 4) финансирование инновационных разработок и НИОКР.

Эти направления представляют стратегические ориентиры при формировании финансово-инвестиционной стратегии предприятия в ином разрезе, не совпадающем с проектным. Например, один инвестиционный проект расширения предприятия может включать в себя направления по финансированию капитального строительства, инвестиции на прирост оборотных средств, вложения в НИОКР. В то же время стратегическое решение об ориентации на инвестирование в строительство дополнительного здания (офисного или производственного назначения) означает, что преобладающая сумма средств (или преобладающее число инвестиционных проектов) будет в течение достаточно продолжительного времени связана именно с этим направлением инвестирования.

Итак, описание финансово-инвестиционных стратегий должно базироваться, с одной стороны, на основных направлениях предпринимательской активности предприятия и портфеле инвестиционных проектов, а с другой, – на анализе главных источников получения финансовых ресурсов – их доступности, уровне риска и эффективности использования, а также оценки их потенциальной емкости.

Ввиду особой важности анализа источников финансирования в современных условиях, характеризующихся хроническим дефицитом финансовых средств на производственных предприятиях, остановимся на этом виде анализа более подробно. На рис. 4.6.2 представлена классификация основных источников финансовых средств предприятия, к числу которых относятся:
(1) – фонды развития предприятия (нераспределенная прибыль, амортизация, резервы, неиспользованная часть социальных фондов и т.д.);
(2) – ресурсы, привлеченные за счет дополнительной эмиссии ценных бумаг предприятия ;
(3) – ресурсы, привлеченные в качестве консолидированных средств других предприятий (в рамках договоров интеграции);
(4) – коммерческие и вексельные кредиты;
(5) – банковские кредиты и ссуды различных видов;
(6) – государственные (льготные) кредиты (в рамках централизованной инвестиционной программы);

(7) – прямые государственные инвестиции (в рамках централизованной инвестиционной программы).

Следует заметить, что кроме перечисленных источников финансирования предприятий, в условиях переходного периода предприятиям в принципе доступны так называемые *квазиинвестиционные ресурсы*. Их существование обусловлено особым феноменом российской экономики, получившим название *системы взаимных неплатежей*. Вызывая острейший дефицит оборотных средств, неплатежи останавливают нормальный ход воспроизводства не только на уровне предприятия, но и на уровне экономики в целом.

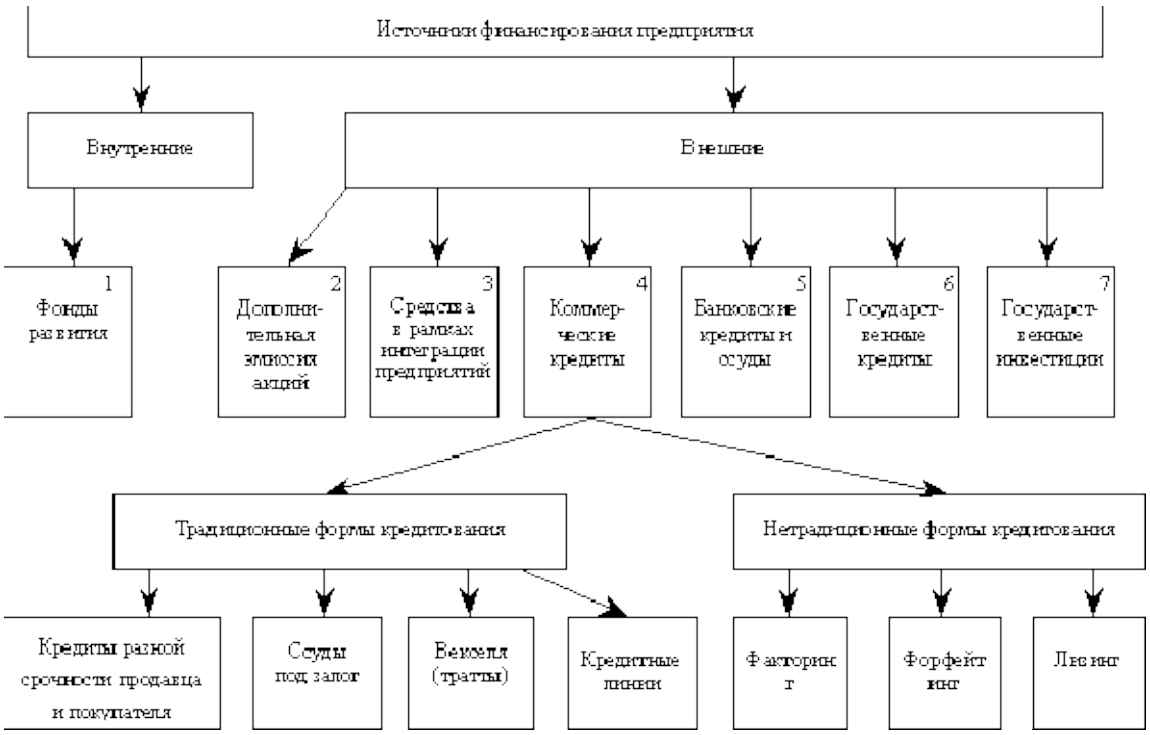

Рис. 4.6.2. *Схема источников финансирования предприятия*

Реакцией предприятия на этот феномен является использование в своей деятельности особых неденежных форм инвестирования, которые с известной долей условности можно рассматривать как своеобразные инвестиционные источники финансирования. К ним относятся: взаимные зачеты долгов предприятий, бартер (натуральный обмен произведенными товарами и услугами), накопление средств на особых счетах дочерних фирм. Паллиативный, суррогатный характер этих источников, а также их ограниченность очевидны. Взаимозачеты не решают проблему наличных денег (а они необходимы, например, для оплаты затраченного труда). Сфера применения двустороннего бартера очень ограничена, а построения его многоступенчатых цепочек значительно увеличивают продолжительность кругооборота капитала (Макаров, Клейнер, 1997). Накопление средств на счетах дочерних фирм (так называемая полулегальная «вторая» экономика, получившая наибольшее распространение в сфере малого бизнеса (Егорова, Майн, 1997), хотя и может оказаться «скорой помощью» при решении острых социальных проблем (например, при выплате долгов по зарплате), но имеет временный характер. Легализация финансовых источников приводит, как правило, к самоликвидации фирм, выполнявших роль «потайного кармана».

Хотя основное целевое назначение квазиинвестиционных ресурсов состоит в пополнении оборотных средств предприятия, отдельные их формы могут являться источниками роста и расширения предприятий. Так, средства, накопленные на счетах дочерних фирм, могут служить базой для технического перевооружения, НИОКР и расширения крупных предприятий, осуществлявших долгое время накопление этих средств (Егорова, Майн, 1997). Однако в практике российского предпринимательства такие ситуации являются эпизодическими. В большинстве случаев содержание «потайных карманов» расходуется в сфере потребления для обогащения директората предприятий и лишь в экстремальных случаях возвращается в сферу производства.

К числу таких экстремальных ситуаций относятся, например, следующие.

1. Острое социальное напряжение, вызванное долговременной невыплатой долгов по зарплате. В том случае, если указанные факты получают большой общественный резонанс, а проводимая работниками забастовка наносит значительный экономический ущерб в масштабах страны, директорат предприятий идет на компромисс и использует накопленные резервные средства.

2. Официальное установление неплатежеспособности предприятия. Поскольку это грозит директору потерей должности (а, следовательно, и потерей будущих доходов), то под угрозой увольнения принимаются меры по восстановлению платежеспособности предприятия (находятся «забытые» банковские счета, изыскиваются ресурсы дочерних предприятий, и, таким образом, финансовые средства возвращаются в производство).

3. Возможность получения иностранных кредитов. В большинстве своем зарубежные инвесторы не приемлют «двойную бухгалтерию» и «карманные структуры». Поскольку серьезный инвестор не станет вкладывать свои средства без тщательной аудиторской проверки, тесные связи основного предприятия со структурами «второй экономики» становятся ему известны. При заинтересованности в иностранных инвестициях директор предприятия может заблаговременно использовать средства «карманной структуры» для создания благополучной картины развития.

Таким образом, хотя рассмотренные выше формы квазиинвестиционных ресурсов и широко применяются в современных условиях, однако эти источники характеризуются, как правило, недостаточной емкостью, большой рискованностью и неустойчивостью (эпизодичностью) доступа к ним. Эти источники носят временный характер и по мере стабилизации экономики их роль будет уменьшаться. Так, развязка «гордиева узла» неплатежей будет происходить по мере стабилизации денежного обращения в целом и, в частности, может лежать в русле развития вексельного и коммерческого кредита, которое будет рассмотрено ниже более подробно.

В связи с этим далее рассмотрим главные финансовые источники инвестирования и возможности их использования современными предприятиями.

Следует заметить, что проблема выбора источника привлечения средств в условиях нехватки собственных финансовых ресурсов является достаточно типичной проблемой, встающей перед предприятием. Лишь единицам преуспевающих фирм (в нефтяной, газовой промышленности, в отраслях связи и некоторых других) удается осуществлять самофинансирование проектов собственного развития. Большинство предприятий попадает в «порочный круг». Кризисное состояние, с одной стороны, побуждает их обращаться к внешним ресурсам, а с другой, – является главным препятствием получения

финансовых средств, так как оно обусловливает большие риски невозврата вложений и неэффективного их использования.

Однако проблема привлечения внешних средств характерна и для стабильной экономики, и в этом смысле она является классической. В связи с этим можно считать, что различные комбинации источников финансирования и стратегических решений, касающихся различных проектов развития предприятия, формируют структуру финансово-инвестиционной стратегии предприятия. На рис. 4.6.3, где приведен пример взаимодействия финансово-инвестиционной стратегии и проектных решений, эти возможные комбинации обозначены стрелками. Заметим, что ресурсы и стратегические решения должны быть увязаны не только по приоритетам, но и по объемам и срокам.

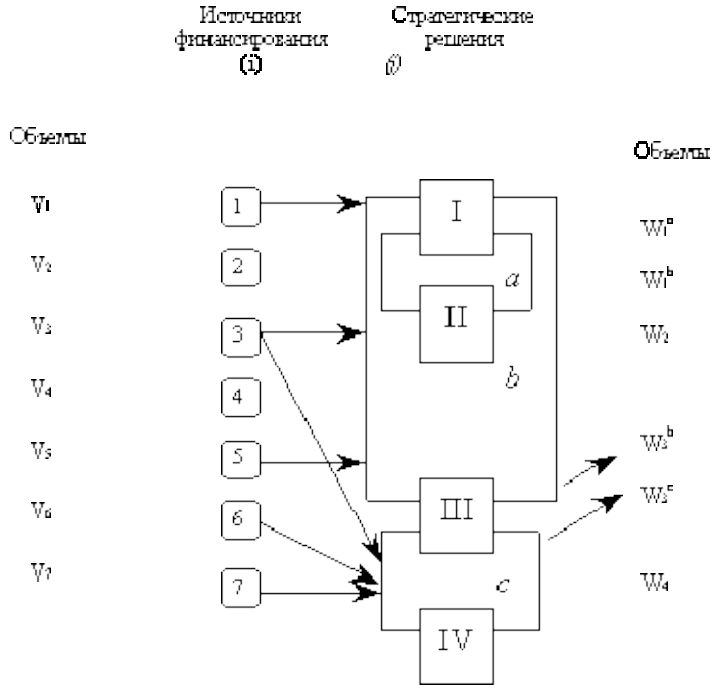

Рис. 4.6.3. *Пример формирования финансово-инвестиционной стратегии предприятия*

На рис. 4.6.3 финансово-инвестиционная стратегия предприятия включает в себя три проекта его развития (обозначенные контуром), предполагающие:
a) технические (I) и маркетинговые (II) стратегические решения (проект технического перевооружения предприятия в связи с переходом его на выпуск новой продукции);
b) социальные (III) стратегические решения, обусловленные данным переходом (проект переобучения трудовых ресурсов предприятия);
c) социальные (III) и управленческие (IV) стратегические решения (автономный проект организационной перестройки предприятия).

При этом финансирование предполагается осуществлять из следующих источников: а) из собственных фондов предприятия (1), средств, полученных в рамках интеграции (3) и банковских кредитов (5) (для реализации первых двух проектов); б) из государственных инвестиций (6) и кредитов (7) (для третьего проекта). В данном примере стратегическое решение (II), реализуемое в рамках проекта (a), требует инвестиций в размере W_2 £ V_3 , поступающих из 3-го источника финансирования, стратегическое решение (IV), реализуемое в проекте (c), - инвестиций W_4 £ $V_6 + V_7$, финансируемых из источников 6 и 7. В то же время решения (I) и (III) реализуются одновременно в двух проектах и потому

предполагают распределение средств между проектами. Это выражается неравенствами $W_1^a + W_1^b £ V_1$ и $W_3^b + W_3^c £ V_3 + V_5$.

Логика построения финансово-инвестиционной стратегии может быть двоякой: ресурсной (идущей от ресурсов к их реализации) или целевой (от целей к ресурсам для их реализации) и зависит от приоритетов, принятых при формировании стратегий (рис. 4.6.4). Обычно процесс формирования стратегии является итеративным, причем в ходе этого процесса происходит корректировка исходных вариантов и по ресурсам и по целям, а его начальная точка определяется наибольшей достоверностью, проработанностью решений (либо это сфера источников финансирования, либо это некоторая совокупность целей).

Рис. 4.6.4. *Целевой а) и ресурсный б) подходы при формировании финансово-инвестиционной стратегии*

В зависимости от структуры источников финансирования деятельности и развития предприятия, а также от реализуемых инвестиционных проектов можно выделить наиболее характерные типовые варианты финансово-инвестиционной стратегии (Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997). Приводимая далее типология стратегий достаточно условна, так как не охватывает полного их набора, однако она представляется тем не менее весьма полезной для понимания основных закономерностей инвестиционного поведения предприятий, действующих в условиях рынка.

Тип 1. «Сам себе голова». Предполагает использование преимущественно собственных средств предприятия для инвестирования обычно ограниченного круга небольших инвестиционных проектов. Соответствует «веерной» структуре финансово-инвестиционной стратегии, при которой стрелки рис. 4.6.3 направлены из одного (первого) финансового источника на весь спектр стратегических решений (I) – (IV). Применение этой стратегии ограничено, так как предполагает самодостаточность предприятия и значительные возможности самофинансирования, которые имеются лишь у крупных (в редких случаях средних) компаний. При среднем уровне эффективности данная стратегия характеризуется высокой надежностью, так как ее реализация почти полностью зависит от деятельности самого предприятия (при условии его стабильности и

стабильности внешней среды). Наиболее характерна для зрелой экономики и сложившихся рынков реализации товара, не требующих радикальной перестройки деятельности предприятия.

Тип 2. «Любимое чадо». Предполагает использование преимущественно централизованных источников (государственных инвестиций и кредитов). Так же, как и первый тип, характеризуется «веерной» или «квазивеерной» структурой, ориентированной на реализацию стратегических решений (I) – (IV), однако основание этого веера находится у шестого и седьмого источников финансирования (см. рис. 4.6.3.). Стратегия имеет весьма узкую область применения ввиду дефицита государственных средств и недоступности их для подавляющего числа предприятий. Реализация этой стратегии в значительной степени зависит от политических рисков и структурно-промышленной политики. Наибольшее распространение имела в дореформенный период; может быть использована для реализации крупномасштабных проектов предприятий, имеющих статус особо важных и стратегических. В настоящее время реализуется в ситуациях, где руководители предприятия имеют тесные личные связи с представителями властных структур федерального или местного уровня. При удачном «раскладе» может обеспечить высокую эффективность.

Тип 3. «Консолидация». Предполагает использование более широкого спектра финансовых источников: собственного капитала (1) и внешних инвестиций (2), получаемых за счет акционирования, банковских и коммерческих кредитов (3) и (4) и др. Структура стратегии характеризуется особым конусообразным расположением стрелок рис 4.6.3; при этом образуется один–два конуса, каждый из которых имеет вершину, направленную на реализуемое стратегическое решение (проект). Данная стратегия предполагает консолидированный способ финансирования, требующий значительной предварительной подготовки для своего осуществления. Используется для крупномасштабных стратегических решений при нехватке собственных средств. Имеет широкое применение среди значительного круга современных предприятий, действующих по принципу «с мира по нитке». Эффективность и надежность стратегии зависит от структуры привлекаемых источников и может колебаться в значительных диапазонах.

Тип 4. «Консорциум». Предполагает консолидированное финансирование из различных источников, но в отличие от стратегии типа «консолидация» характеризуется партнерским принципом деятельности, предполагающим интеграцию усилий нескольких предприятий (фирм, банков и т.д.) в реализации одного или нескольких крупных проектов. При этом происходит диверсификация рисков предпринимательской деятельности, согласование интересов участников сформированной группы как по горизонтали, так и по вертикали. Так как в крупномасштабном проекте обычно реализуется весь спектр стратегических решений (I) – (IV) и привлекаются самые различные источники финансирования (1) – (7), структура стратегии имеет характер «сетки», образуемой взаимным пересечением стрелок, ведущих от инвестиционных источников к стратегическим решениям.

Данная стратегия используется при наличии у предприятия интеграционных возможностей для радикального изменения своего положения на товарном или ресурсном рынке, при внедрении инноваций. Встречается достаточно редко, но является перспективной, так как обеспечивает снижение рисков и увеличение эффективности.

Тип 5. «Пирамида». Представляет собой наиболее последовательный вариант реализации стратегии «консолидация». В этом случае в консолидированное финансирование попадают все инвестиционные источники, а усилия концентрируются на реализации одного стратегического решения или узкоспециализированного проекта развития

предприятия. Структура стратегии образует при этом пирамиду. Данная стратегия берется на вооружение, например, в тех случаях, когда фирма реализует маркетинговую политику, ориентированную на достижение лидерства на своем рынке. Применяют в основном крупные фирмы, имеющие существенный стартовый капитал, так как значительное привлечение инвестиционных ресурсов невозможно без предоставления гарантий в форме имущества.

Тип 6. «Быстрота и натиск». Предполагает использование какого-либо одного вида финансовых ресурсов (например, собственных средств) для реализации одного стратегического решения, обычно предполагающего короткий срок исполнения. Структура стратегии на рис. 4.6.3 характеризуется одной стрелкой, которая может иметь различный наклон в зависимости от источника финансирования и реализуемого стратегического решения. Данная стратегия характерна для мелких и средних предприятий, характеризующихся высокой мобильностью и способностью быстро адаптироваться к новым условиям, что определяет перманентный переход от одного варианта развития фирмы к другому. Характеризуется повышенным риском и восприимчивостью к новым инвестиционным предложениям. В силу этого является неустойчивой и имеет склонность к трансформации в другие стратегии (типа «консолидация», «сам себе голова», «консорциум» и т.д.).

Тип 7. «Зонтик». Представляет собой по существу метастратегию, характеризуемую высокой степенью защиты используемых инвестиционных контрактов. Данная защита может быть обеспечена с помощью различного рода страховок и перестраховок, авалированием финансовых обязательств, операциями хеджирования инвестиционных рисков и т.д. Это предполагает взаимодействие рассматриваемой фирмы с различными финансовыми институтами, формирующими рыночную инфраструктуру. В качестве своего ядра метастратегия «зонтик» может содержать любой перечисленный выше тип стратегий. Данная метастратегия в современных условиях имеет ограниченное применение в силу незрелости рыночной инфраструктуры (особенно характерной для сферы страхования), но является перспективной, так как позволяет снизить риски.

При выборе типа стратегии в условиях конкурентной среды одним из основных является критерий устойчивости предприятия. Довольно часто возникает ситуация, когда фирма, казалось бы успешно реализовавшая свою инвестиционную стратегию, оказывалась в зависимости от своего партнера по бизнесу. Такое положение возможно при акционировании капитала, когда фирма теряет контрольный пакет акций; часто потеря «суверенитета» возникает при банковском кредитовании, когда экономическое состояние фирмы оказывается зависящим от решений финансовых партнеров. Здесь возникает уже проблема оценки безопасности инвестиционной стратегии предприятия и вероятности его слияния (или поглощения) другой экономической структурой.

Рассмотрим эту ситуацию подробнее на примере взаимоотношений банка и предприятия. В ряде случаев сложившееся взаимодействие этих структур строится по принципу «финансовой иглы», когда финансовая помощь предприятию превращается в его финансовую зависимость от банка. Механизм такой зависимости прост и основывается на «золотом правиле» рынка: перетекание средств в сферу с большей нормой прибыли. Схема такого механизма показана на рис. 4.6.5. Обладая пакетом акций предприятия, банк обеспечивает такое распределение получаемой прибыли, когда большая ее часть направляется не на развитие производства, а на увеличение банковских депозитов, приносящих относительно больший доход. В результате предприятие испытывает «инвестиционный голод» и для поддержания производства вынуждено обращаться за

новыми кредитами к банку, попадая тем самым в еще большую зависимость от него. Круг замыкается, и процесс повторяется снова.

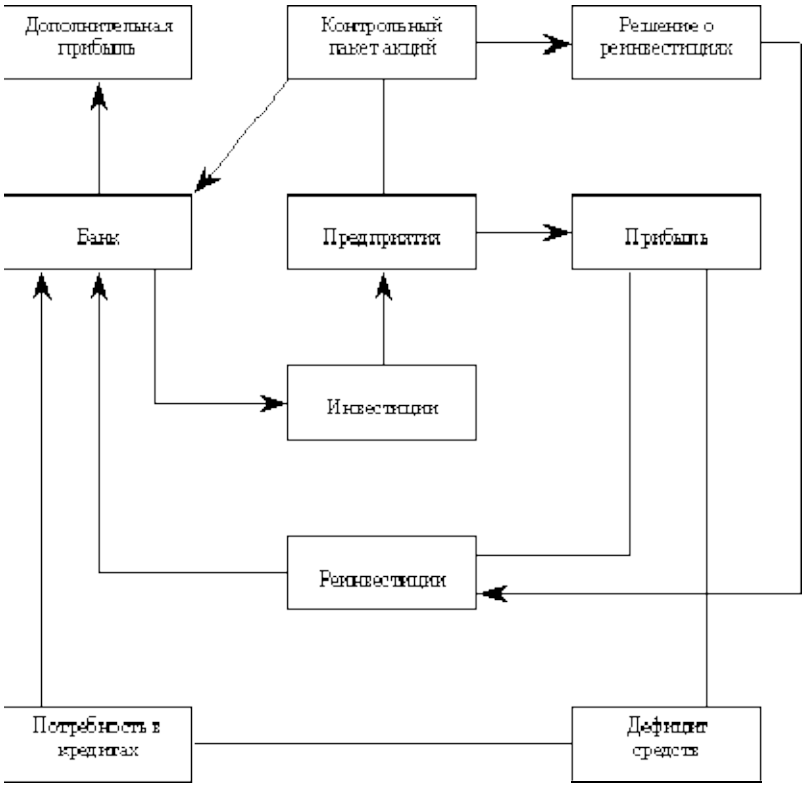

Рис. 4.6.5. *Схема «финансовой иглы», формирующей зависимость предприятия от банка и перетекание средств из промышленности в банковскую систему*

Финансовая зависимость может иметь и обратную направленность: банк становится «донором» для предприятия, которому он дал кредит. Если предприятие кредит не возвращает, он оказывается перед дилеммой: либо отнести выделенную сумму в разряд безнадежных долгов, либо выделить новый кредит для поддержки «лежачего» должника, который обещает «в самой ближайшей перспективе» возвратить и старые, и новые долги. В этой ситуации в схеме рис. 4.6.5 отсутствуют контуры, описывающие процесс реинвестирования, так как полученные финансовые средства обычно направляются на потребление (зарплату); прибыль становится либо отрицательной, либо размеры ее гораздо меньше взятых предприятием кредитных обязательств. Отношения банка и предприятия строятся на основе положительной обратной связи, усиливающей потоки финансовых средств из банка к предприятию, инициирующему «черную дыру» дефицита средств и потребности в новых кредитах. В том и другом случаях сложившаяся зависимость может послужить основой (неформальной) для образования финансово-промышленной группы. Члены такого объединения предпочитают не объявляться в качестве статусной ФПГ, но выступают как единая команда. Возможным является и «официальное оформление» отношений: реже на паритетных началах, чаще на принципах подчиненности. Так формируются «карманные структуры» – «карманные» банки и предприятия, обслуживающие интересы более сильного партнера.

Перейдем к анализу источников финансирования при использовании в тех или иных вариантах финансово-инвестиционной стратегии.

В табл. 4.6.1 приводится интегральная оценка различных источников финансирования с учетом критериев доступности, потенциальной емкости, эффективности использования и

уровня риска. Каждый из этих критериев может находиться на одном из уровней (максимальном, существенном, удовлетворительном, низком или минимальном); комментарий в квадратных скобках характеризует основной фактор, определяющий величину этого критерия. Разумеется, данная таблица является достаточно условной классификацией финансовых ресурсов, однако в целом она отражает сложившуюся в современных условиях ситуацию.

Несмотря на очевидную привлекательность государственных инвестиций и государственных (льготных) кредитов, практическая их значимость перечеркивается малой доступностью. В этой сфере распределение инвестиций, как правило, подчинено внеэкономическим критериям и характеризуется большой нестабильностью принимаемых решений. Получить государственный кредит или инвестирование в современной ситуации хронического дефицита бюджета так же трудно, как «пролезть верблюду в игольное ушко».

Таблица 4.6.1*.Характеристика источников финансирования*

№	**Виды**	**Критерии оценки**			
п/п	**финансирования**	**Доступность**	**Емкость**	**Эффективность**	**Уровень риска**
1	Фонды развития	Максимальная	Незначительная (пропорции распределения прибыли на потреление и накопление)	Максимальная (бесплатный ресурс)	Минимальный
2	Эмиссия акций	Удовлетворительная (для рентабельных предприятий)	Существенная привлекательность акций)	Существенная (дивиденды по акциям)	Удовлетворительный (структура акционерного капитала)
3	Консолидированные средства	Удовлетворительная (интеграционная возможность предприятия)	У д о в л е т в о р и т е л ь н ы е (условие договоров консолидирующихся структур)		
4	Кредиты и ссуды	Низкая (для высокорентабельных и надежных предприятий)	Максимальная	Низкая (уровень кредитной ставки)	Низкий (условия кредтного договора)
5	Государственные кредиты	Минимальная (приоритетность предприятия)	Максимальная	Максимальная (дешевый ресурс)	Минимальный
6	Государственные инвестиции	Минимальная (особый статус предприятия)	Максимальная	Максимальная (бесплатный ресурс)	Минимальный

Так, в соответствии с государственной программой поддержки гражданской авиации, предусматривались серьезные государственные инвестиции в эту отрасль, которые

должны были обеспечить, в частности, финансирование важнейших инвестиционных проектов по разработке новых летательных аппаратов на авиационных предприятиях Ульяновска («Авиастар») и Воронежа («ВАСО»). В связи с нехваткой государственных средств было решено «поменять лошадей на переправе» и обратиться (временно!) к банковским кредитам, которые впоследствии должны были быть компенсированы за счет централизованных источников. В результате непродуманных в правовом отношении действий (кредиты выдавались без поручительства Минфина РФ) и предприятия, и кредитующие их банки попали в сложное положение: кредиты не возвращены, инвестиционные проекты не реализованы.

По мере стабилизации экономики и выхода предприятий из кризисной ситуации будет возрастать доступность таких источников финансирования, имеющих внешнюю потенциальную емкость, как эмиссия акций и кредитные ресурсы. Следует отметить, что данные источники финансовых средств занимают как бы промежуточное положение между внешними и внутренними ресурсами, так как в той или иной форме предполагают плату за их использование (процент за кредит, дивиденды), которая может быть очень значительной и составлять 50 и более процентов от суммы заимствования. В результате использование привлеченных средств сопровождается изъятием из оборота и собственных ресурсов предприятия (в соответствии с формулой: «берешь чужие – отдаешь свои»). Именно поэтому использование этих источников стимулирует максимальную эффективность их применения, которая должна обеспечить экономическую обоснованность данного стратегического решения с учетом выплаты долговых обязательств.

Увеличение доступности этих источников на фоне имеющихся стимулов и эффективности использования обусловливает их особую перспективность, что требует более подробного рассмотрения.

Эмиссия ценных бумаг (в данном случае акций) – это установленная законом «О рынке ценных бумаг» последовательность действий эмитента (в данном случае предприятия) по их размещению, которая включает в себя:
решение об их выпуске; –
регистрацию; –
размещение (т. е. их продажу или передачу на оговоренных условиях). –

Акции предприятий (наряду с акциями других частных экономических структур, корпораций) называют также корпоративными ценными бумагами.

В табл. 4.6.2 представлена классификация вариантов эмиссии (Руднева, 1997).

Таблица 4.6.2. Характеристика типов эмиссий акций

№ п/п	Признаки	Типы
1	Последовательность	Первичные, вторичные
2	Виды акций	Обыкновенные, привилегированные
3	Способы размещения	**А.** Распределение (среди учредителей при *первичной* и акционеров при*вторичной* эмиссии) **Б.** Подписка (на возмездной основе путем заключения договоров); бывает открытой (неограниченной) и закрытой (частной, среди заранее определенного круга лиц) **В**. Конвертация (замена акций другими видами акций или ценных бумаг)

4	Источники	**А**. *При распределении* – за счет собственных средств предприятия (нераспределенная прибыль, остатки фондов развития, диведенды, средства от переоценки фондов, эмиссионные доходы от продажи акций сверх номинала) **Б.** *При подписке* – за счет средств инвесторов – акционеров **В.** *При конвертации* – за счет собственных и привлеченных средств
5	Цели	***При первичной эмиссии:*** **А**. Выход на рынок ценных бумаг **Б**. Увеличение уставного капитала (за счет эмиссионного дохода ***При вторичной эмиссии***: **А**. Увеличение уставного капитала **Б**. Изменение структуры акционерного капитала **В**. Мобилизация инвестиционных ресурсов **Г**. Погашение долговых обязательств

Так как порядок осуществления первичной эмиссии строго определен, наибольший интерес представляет для предприятия вторичная эмиссия, предоставляющая ему широкие возможности для принятия стратегических решений по привлечению инвестиционных ресурсов. Такие стратегические решения (в соответствии с табл. 4.6.2) должны предусматривать выбор:
- целей эмиссии;
- способов размещения акций;
- источников эмиссии.

Для достижения целей мобилизации внешних ресурсов вторичная эмиссия может рассматриваться как один из наиболее эффективных способов. В ряде случаев он оказывается более предпочтительным, чем целевые инвестиции или кредиты. Действительно, получение целевых государственных инвестиций или льготных кредитов, конечно, неизмеримо дешевле, но трудно осуществимо. Решение же об эмиссии принимается самим предприятием. Другой способ – получение кредита – обычно обходится предприятию значительно дороже эмиссии: проценты по долгосрочному кредиту должны быть не ниже ставки рефинансирования (в настоящее время более 25–30%), в то время как затраты на эмиссию по экспертным оценкам колеблются от 5 до 20% (Руднева, 1997). В то же время он связан с уже упоминавшимся риском финансовой зависимости предприятия от банка.

Несмотря на привлекательность этого источника, российский рынок вторичных ценных бумаг слабо развит. Примеров финансово-инвестиционных стратегий, успешно реализованных путем вторичной эмиссии акций, немного. К ним относятся эмиссия акций кондитерской фабрикой «Красный Октябрь», АО «ЦУМ». Данные опроса свидетельствуют о том, что 94% руководителей предприятий считают нехватку инвестиционных ресурсов своей ключевой проблемой, всего 19% из них считают вторичную эмиссию перспективным направлением ее решения, и только 10% реально работают в этом направлении.

Причины сложившегося положения кроются в перекосах развития фондового рынка (наводненность его в недавнем прошлом суррогатами ценных бумаг типа билетов МММ, скомпрометировавшими этот рынок в глазах вкладчиков), а также в отсутствии информационной прозрачности этого рынка, не позволяющей инвестору достоверно

оценить привлекательность объектов вложения. В современных условиях наибольшей популярностью на фондовом рынке пользуются надежные и высокодоходные акции крупнейших предприятий ТЭК, а также отраслей связи и телекоммуникаций – РАО «Газпром», РАО «ЕЭС России», «ЛУКойл», «Связьинвеста» и др. (так называемые «голубые фишки»). Следующими по популярности являются «серые фишки» – акции второго эшелона (предприятия алюминиевой промышленности, ряда пищевых отраслей и т.д.). Последней новинкой является охота за «темными лошадками» – предприятиями, стоимость акций которых (в силу их недооцененности и прогнозируемости будущих высоких доходов) может возрасти на 200–300%. По прогнозам и их числу могут относиться предприятия, производящие оборудование для ТЭК, химической промышленности, транспорта, автомобилестроения и др. Для того чтобы стать «темной лошадкой», предприятию в течение ряда лет необходимо проводить последовательную эмиссионную политику, которая должна включать в себя: 1) разработку эффективной финансово-инвестиционной стратегии; 2) обеспечение своей информационной прозрачности; 3) осуществление активной рекламной кампании, так как вложения в их акции считаются хотя и потенциально высокодоходными, но и очень рискованными.

Гибкой формой привлечения средств является *кредитование*. Оно может быть применено для реализации различных стратегических решений предприятия и особенно эффективно, когда в основе его инвестиционной стратегии лежат цели маркетингового продвижения товара.

Рассмотрим несколько схем кредитования предприятий в звене: поставщик – потребитель (Халевинская, 1997).

На рисунках, иллюстрирующих далее эти схемы, простыми стрелками отображаются информационные (договорные) связи экономических объектов; двойными стрелками – финансовые потоки между ними; жирными стрелками – информационная согласованность этих потоков.

Коммерческий фирменный кредит – одна из простейших форм кредитования, состоящая в отсрочке платежа за проданные товары (на оговоренный срок) и предоставляемая предприятием – поставщиком предприятию – потребителю.

В чистом виде такой кредит применяется редко и обычно сочетается с банковским кредитом (ссудой под залог). При этом обеспечивается пополнение оборотных средств предприятия – поставщика за счет ссуды, выданной под залог поставленных товаров на весь их период движения от продавца к покупателю, включая отсрочку платежа покупателя (рис. 4.6.6). Такое сочетание позволяет предприятию-поставщику сокращать размеры собственного оборотного капитала и ускорять время его оборота, а предприятию-потребителю – использовать свободные финансовые ресурсы в течение оговоренного срока для получения дополнительной прибыли. Особенностью этой схемы кредитования является ее ограниченность по размеру (величина продаж), срокам (время движения товара), связям (связанность покупателя с определенным поставщиком). Кроме того, так как поставщиком осуществляется выплата процента за кредит, цена товара повышается по сравнению с продажей за наличные.

Далее рассматриваются другие схемы банковского кредита, предоставляемого предприятию-поставщику, предприятию-потребителю или обоим вместе под планируемую программу продвижения товара (рис. 4.6.7).

Как видно из этих схем, условиями кредитного контракта в этих случаях предусматривается участие в нем предприятия-потребителя и предприятия-поставщика, что ориентирует хозяйственных агентов на реализацию конечной цели производства – продажу изготовленного товара.

При этом в первой схеме предусматривается выплата долговых обязательств потребителем в счет оплаты им поставок товара по контракту (рис. 4.6.7); во второй – кредит предоставляется потребителю для его расчетов с поставщиком (рис.4.6.8); в третьей – банк потребителя оплачивает поставку товара в счет кредита потребителю (рис. 4.6.9); в четвертой – осуществляется согласованное кредитование поставщика и потребителя под планируемый контракт (рис. 4.6.10). Все расчеты осуществляются через соответствующие банки, между которыми заключено кредитное соглашение.

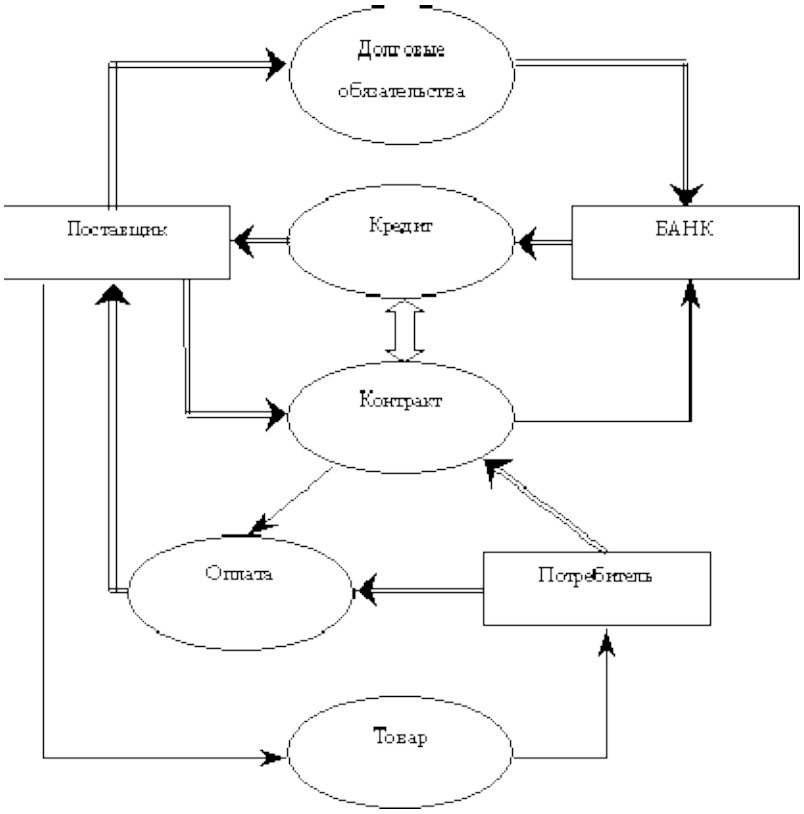

Рис. 4.6.6*. Схема коммерческого кредита*

В банковской практике существуют также более сложные формы компенсационного кредита, при которых часть долговых обязательств, отображенных на приведенных выше схемах, компенсируется за счет продажи товара. Рассмотренные схемы связывают кредитными отношениями поставщика и потребителя и могут рассматриваться как форма «связанного кредита», однако традиционно этот термин закрепился за схемой кредитования, представленной на рис. 4.6.6.

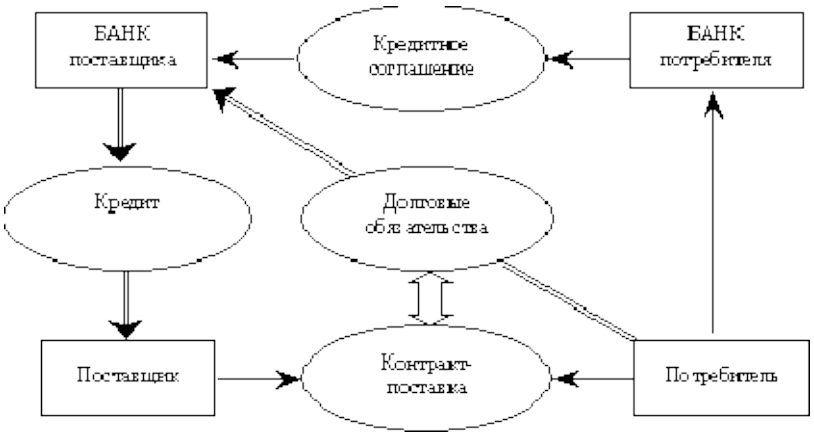

Рис. 4.6.7. *Схема банковского кредита «от поставщика»*

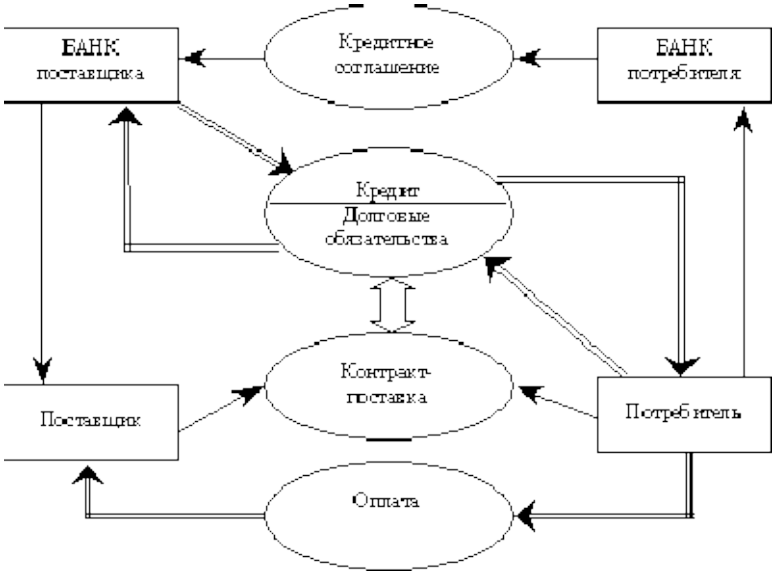

Рис. 4.6.8. *Схема банковского кредита «на покупателя»*

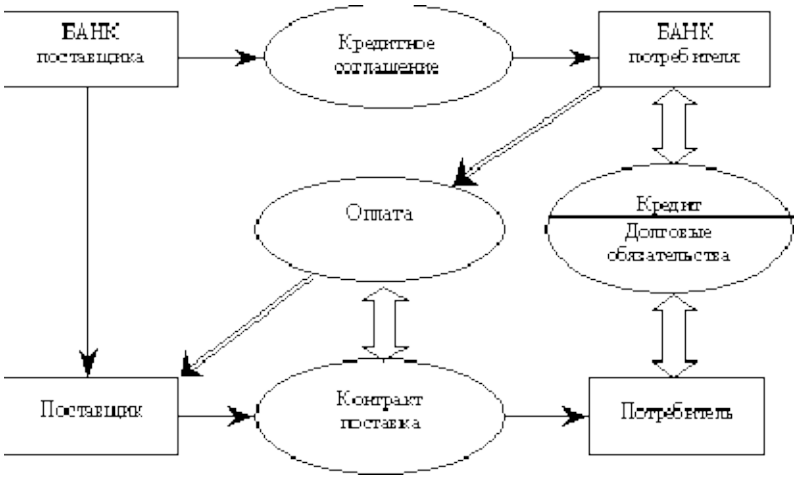

Рис. 4.6.9. *Схема кредитования потребителя «под контракт»*

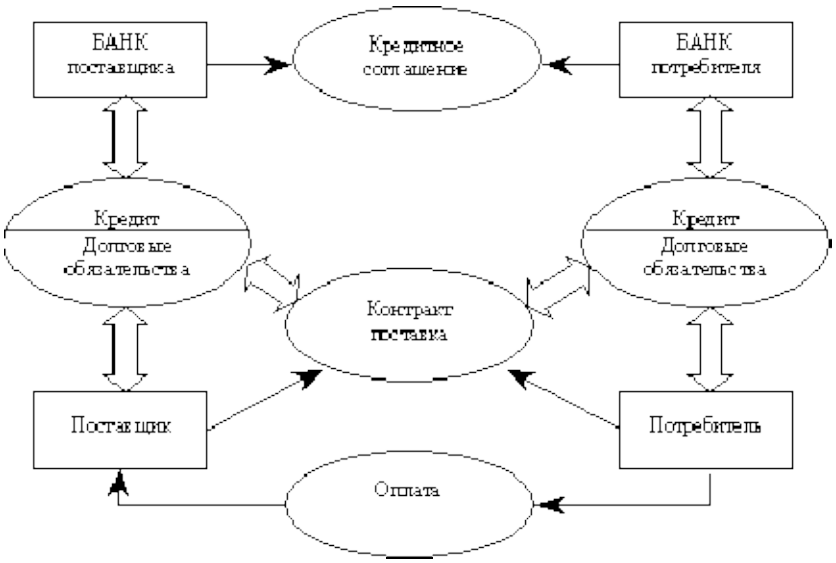

Рис. 4.6.10. *Схема двойного кредитования в звене «поставщик-потребитель».*

Серия «связанных» кредитов, последовательно распределенных заданным во времени способом, образует кредитную линию. Кредитная линия предназначается для крупных инвестиционных проектов, финансирование которых осуществляется либо одним банком – гигантом, либо группой банков – инвесторов; сроки финансирования в рамках кредитной линии определяются временем фактического осуществления этапов инвестиционного проекта, что позволяет скорректировать сроки и размеры кредитов, намеченные изначально.

Заметим, что в рассмотренных схемах банкам отводилась роль посредников, увязывающих интересы предприятий (покупателей и продавцов) при осуществлении ими актов купли-продажи товара и обусловливающих ускорение оборота капитала. Следующим шагом в развитии взаимодействия банков и предприятий является привлечение банков в качестве гарантов по осуществлению этих актов.

Основным видом банковских рисков при кредитовании производственной сферы являются так называемые *риски делькредере*, связанные с невозвращением части или всей суммы коммерческого кредита (*кредитный риск*) или несвоевременным его возвращением (*риск ликвидности*). Решение этой проблемы осуществляется путем традиционных и нетрадиционных методов кредитования, рассматриваемых ниже.

Одним из наиболее традиционных финансовых инструментов является *вексель* – ценная бумага, удостоверяющая обязательство должника (векселедателя) уплатить до наступления определенного срока обусловленную сумму владельцу векселя (векселедержателю) или (по его указанию) произвести эту оплату другим лицам. Векселя широко применяются не только для системы взаимозачетов обязательств, но и как инструмент контроля по их выполнению. С этой целью используется ряд процедур, позволяющих диверсифицировать риски невыполнения долговых обязательств за счет расширения круга лиц, ответственных по векселю.

Одна из них состоит в использовании *переводного векселя* (*тратты*). Тратта – это краткосрочный вексель (выдаваемый на 2–3 месяца), который содержит в себе предложение его владельца, обращенное к должнику, об уплате оговоренной суммы третьему лицу (*ремитенту*). Это осуществляется с помощью специальной передаточной надписи – индоссамента, выполняющей также гарантийные функции. Наиболее надежными векселями считаются банковские тратты.

Для уменьшения рисков финансовых сделок используются также *акцептно-авальные* операции, производимые с векселями. Акцепт векселя означает согласие банка на его оплату (банк принимает на себя кредитный риск); аваль – поручительство банка за выполнение всех обязательств по нему (включая векселедателя, векселедержателя, акцептанта и индоссанта). В случае, если они осуществляются солидными банками, вексель приобретает статус первоклассного (т. е. наименее рискового). Авалированный вексель означает, что все риски по возврату коммерческого кредита берет на себя авалирующий банк. В современных российских условиях разновидностью авалирования долговых обязательств можно считать также поручительства Минфина РФ.

Примерами широко распространяющихся новых форм банковского кредитования являются *факторинг*, *форфейтинг* и *лизинг.*

Факторинг представляет собой сочетание кредита поставщика с комиссионными услугами, состоящими в принятии кредитных рисков фирмой-фактором. При этом фирма-фактор принимает на себя обязательство получения неоплаченных долгов. Фирма-фактор обычно связана с банком (является ее дочерним филиалом). В российских условиях факторинговыми операциями занимаются специализированные отделы банков. Схема факторинговой операции состоит из двух частей (рис. 4.6.11): 1) выплаты фирмой-фактором 80–90% суммы контракта; 2) выплаты остатка контракта за вычетом комиссионных услуг (включающих премию за риск) после расчетов с покупателями.

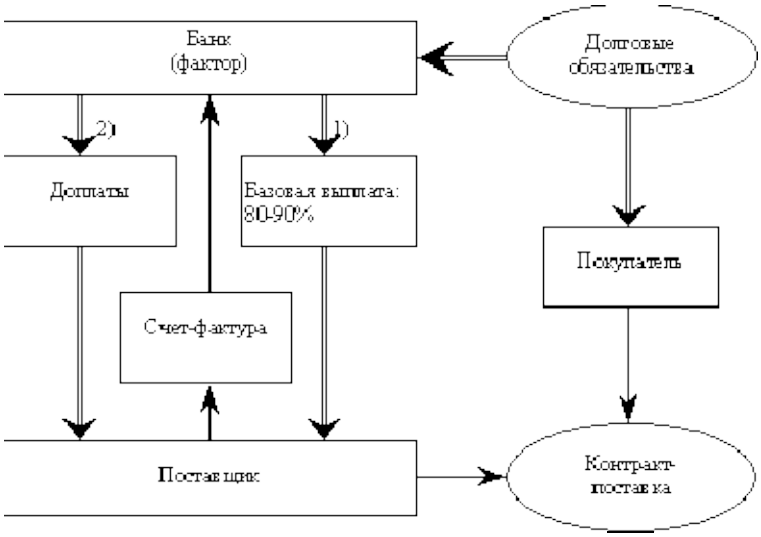

Рис. 4.6.11. *Схема факторинга*

Факторинг – молодая, но развивающаяся отрасль мировой финансовой индустрии. Зародилась она в 60-х годах, но уже к настоящему времени мировой оборот факторинговых операций достиг 395 млрд. долл. Основная его цель – поддержание ликвидности предприятий-поставщиков; сфера применения – краткосрочные контракты на небольшие суммы для приобретения оборудования, заключаемые в сфере среднего и малого бизнеса

Форфейтинг – вид кредитования поставщика, при котором все кредитные риски принимает на себя*форфетирующий* банк. В отличие от факторинга эти риски принимаются без оборота на поставщика. При этом форфетирующий банк обеспечивает свои интересы путем аваля обязательств покупателя со стороны его банка (рис. 4.6.12).

Форфейтинг (операции «а-форфе») используется при поставках оборудования на крупные суммы и на длительный срок (до 5–6 лет); считается дорогой формой кредитования (так как предусматривает увеличение числа посредников, а также обеспечивает большие гарантии поставщику).

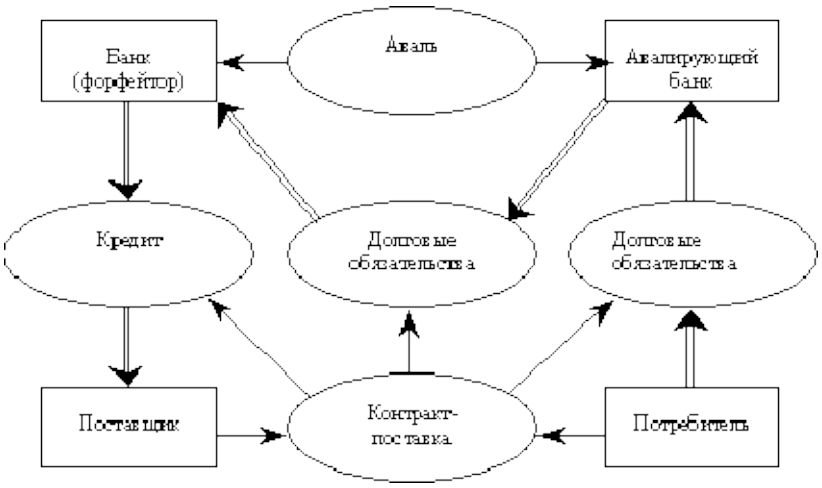

Рис. 4.6.12. *Схема форфейтинга*

Лизинг – это кредит, предоставляемый предприятию в неденежной форме – в виде имущества (оборудования), передаваемого в пользование на оговоренный срок. По истечению этого срока оборудование либо возвращается владельцу, либо приобретается предприятием по остаточной стоимости. Лизинговые платежи – это плата за пользование кредитом в виде имущества. Если лизинговая сделка носит компенсационный характер, платежи могут осуществляться продукцией предприятия (рис. 4.6.13). Экономическая сущность лизинга близка к аренде (с правом выкупа). Так как предоставляемое оборудование является формой залога по сделке, данный вид кредита считается низкорисковым. Важным его преимуществом при реализации инновационной стратегии предприятия является неденежная форма и временный характер, что позволяет избежать приобретения морально устаревшего оборудования и не утяжеляет активы предприятия, так как лизинговое оборудование не включается в баланс.

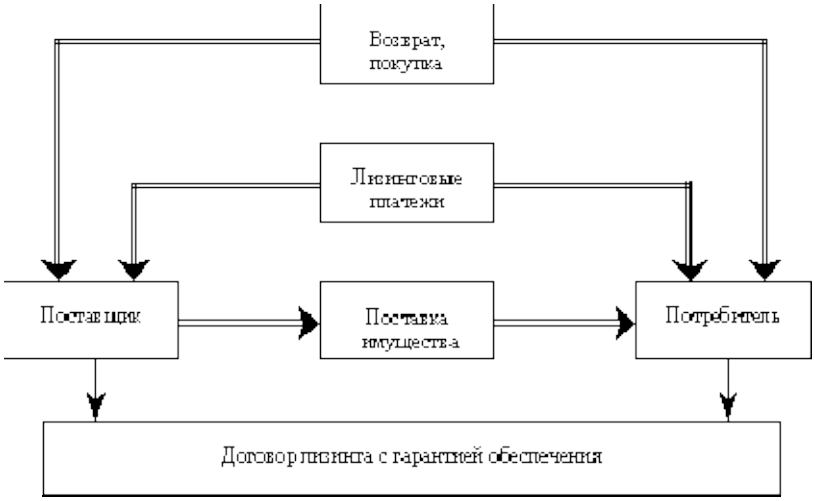

Рис. 4.6.13. *Схема лизинга*

В том случае если лизингодатель не является поставщиком, а лизингополучатель – потребителем, схема лизинга усложняется за счет фирм – посредников, финансирующих лизинг банков и страховых компаний. При этом речь идет о встраивании лизинга в одну из рассмотренных ранее схем кредитования.

Лизинг широко используется в сфере малого бизнеса и при реализации программ занятости. Например, государственная программа создания рабочих мест в Республике Дагестан в качестве основного финансового инструмента предусматривала лизинг оборудования.

В данном разделе мы осветили далеко не все аспекты финансово-инвестиционной деятельности предприятия, основное внимание уделив источникам финансирования развития. Проблемы анализа инвестиционных проектов, выбора из них одного или нескольких для финансирования и реализации рассмотрены более подробно в гл. 6.

Подробный перечень видов и вариантов финансово-инвестиционной стратегии предприятия приведен в п. 4.10.

ГЛАВА 4. КОМПЛЕКСНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.7. Социальная стратегия

Данный вид стратегии бизнеса – один из наиболее важных на нынешнем этапе развития отечественной экономики. Кардинальные социально-экономические преобразования последних лет практически полностью разрушили сложившиеся в течение жизни нескольких поколений традиции и стереотипы общественного, коллективного и индивидуального поведения на производстве. Накопилось немало примеров резкого ухудшения финансово-экономического состояния на предприятиях, а то и полного прекращения их функционирования из-за серьезных социальных противоречий в коллективе.

Как следует из общего определения стратегии предприятия, социальная стратегия – это система стратегических решений, затрагивающих состав коллектива, содержание и условия работы его членов. Социальная стратегия играет роль своеобразного фильтра, через который при подготовке пропускаются все остальные решения, носящие стратегический характер, и который в зависимости от избранного варианта социальной стратегии существенно влияет на конечный результат принятия решений.

Выбор социальной стратегии предполагает ответы на следующие вопросы.

А. Какая часть коллектива является «референтной группой» для руководства предприятия при выработке стратегических решений? Иными словами, чьи интересы и в каких пропорциях учитываются при выработке и принятии решений:
- всего коллектива;
- наиболее квалифицированных работников;
- руководителей среднего и верхнего звена;
- руководителей высшего звена;
- неформального окружения руководителя.

Могут быть и более сложные комбинации, связанные с учетом интересов различных групп работников.

Б. Что представляет собой коллектив предприятия, какова его структуризация с точки зрения:
· интересов работников;
· профессиональной квалификации;
· интенсивности труда;
· управляемости.

В. Соответствуют ли состав и структура коллектива стратегическим задачам предприятия?

Г. Какая часть коллектива должна быть сохранена на заводе:
· при любых обстоятельствах;
· при нормальном течении событий;
· при удачном для предприятия стечении обстоятельств.

Д. Какие рычаги управления коллективом являются наиболее действенными для реализации коллективом стратегии предприятия:
· система экономического стимулирования за счет максимально сильной зависимости оплаты от финансовых результатов труда (сугубый хозрасчет);
· система экономических санкций за отступление от указаний руководства;
· система административного контроля с угрозой увольнения за неадекватное выполнение должностных обязанностей и за отступление от указаний руководства.

Е. Какова степень ответственности, которую берет на себя предприятие в отношении каждого члена коллектива:
· обеспечивать зарплату не ниже прожиточного минимума для работника;
· обеспечивать зарплату не ниже прожиточного минимума для работника и членов его семьи;
· обеспечивать условия ежегодного отдыха работника;
· обеспечивать работников продуктами питания и потребительскими товарами;
· обеспечивать повышенную оплату или льготы по мере роста стажа работы на предприятии;
· обеспечивать жильем, услугами службы быта, местами в детских садах, яслях и т.п.;
· обеспечивать достойный уровень существования работника после его выхода на пенсию с предприятия.

Ж. Каков преобладающий характер отношений между работниками предприятия:
· враждебность;
· соперничество;
· сотрудничество;
· безразличие.

Степень патернализма руководства предприятия в отношении работников является важным стратегическим параметром и может в принципе варьироваться от максимального уровня (за точку отсчета можно взять типовое крупное японское предприятие) до минимального (соответственно «американский» вариант). Господствующая в последние годы (и поддерживаемая федеральными органами) точка зрения призывает покончить с так называемым заводским социализмом, при котором отношения внутри предприятия характеризуются не только патернализмом по вертикали, но и сотрудничеством по горизонтали, т.е. между членами коллектива. По нашему мнению, такая точка зрения необоснованно ограничивает возможности формирования стратегий предприятия и в целом может быть отнесена к издержкам переходного периода. Спектр межличностных

отношений в общем виде включает достаточно разнообразные формы: от, пожалуй, никем всерьез не оспариваемого «семейного социализма», т.е. внутрисемейных отношений сотрудничества, до отношений между представителями разных стран (включая «холодную» войну и иные варианты соперничества). В зависимости от того, каков тип предприятия, его потенциал, избранная на предприятии товарно-рыночная, технологическая, интеграционная стратегии, столь же широким может быть и спектр вариантов внутрифирменной социальной стратегии.

Исследование и обобщение характерных ситуаций в коллективах конкретных предприятий России позволили выделить следующие типы трудовых коллективов.

Вариант «Стая». Положение в коллективе отдельного работника определяется его отношениями с «вожаком», в отношениях с коллегами характеризуется напряженностью, соперничеством, а порой и враждебностью. Референтную группу для каждого работника образуют члены руководства (иногда один руководитель), в нее не входят остальные члены коллектива. Руководителем является «победитель» – человек, обладающий непререкаемой властью. От его благосклонности зависят уровень и благосостояние каждого работника.

Такой вариант имеет смысл для тех предприятий, где результат деятельности определяется независимыми индивидуальными усилиями каждого работника. Например, если основной задачей предприятия является поиск заказчиков для выполнения некоторой услуги и этот поиск каждый из сотрудников ведет независимо, то данный вариант представляется возможным. В этом случае накопленный производственный опыт не передается по горизонтали и теряется при уходе работника.

Вариант «Семья». Интересы работников и руководителя тесно коррелированы с интересами коллектива в целом, отношения дружеские, нарушаются лишь при резком антиобщественном поведении кого-либо из членов коллектива. Для варианта характерны наибольшая степень информационной прозрачности внутри коллектива, возможность мультипликативных эффектов от объединения усилий. Руководитель «семьи» не избирается; им является либо наиболее авторитетный член коллектива, либо человек, по отношению к которому величина «суммарной антипатии» коллектива минимальна. Недостаток варианта – возможность ослабления стимулов и интереса к интенсивному труду; при определенных обстоятельствах неизбежен регресс коллектива к более низкому уровню производительности труда и конкурентоспособности продукции.

Вариант «Автобус». Коллектив может рассматриваться как временное сообщество людей, заинтересованных лишь в достижении конечной цели движения, которая от них по существу не зависит. Благосостояние сотрудников определяется (в степени, не зависящей ни от кого из них) лишь состоянием предприятия в целом. При этом не имеют значения ни отношения с руководством, ни отношения с коллегами. Поэтому взаимоотношения внутри коллектива сведены к минимуму. Способ назначения или избрания руководителя не имеет особого значения.

Вариант «Улей». Постоянное сообщество работников, место каждого из которых в иерархии определяется в соответствии с его трудовой активностью, функциональными возможностями. Руководителями коллектива являются наиболее достойные этого члены сообщества. Жестко структурированный коллектив, встречающийся наиболее часто на предприятиях с механистической структурой управления. Недостаток – отсутствие гибкости при изменении внешних условий работы предприятия.

Вариант «Стадо». Относительно устойчивое сообщество, ведомое безусловным внешним (по отношению к коллективу) лидером-«пастухом» и повинующееся силе традиций, привычек или инстинкта. Характеризуется минимальными взаимоотношениями между членами «стада» и отсутствием у них выраженных индивидуальных функций.

Выбор одного из указанных типов коллективов в качестве желательного – необходимая часть формирования социальной стратегии и условие реализации всей стратегии предприятия в целом.

Одним из главных рычагов влияния на коллектив является политика заработной платы. Приведем ее варианты.

· Пространственная дифференциация зарплаты по профессионально-квалификационным группам (скажем, ИТР – рабочие). Используя такую дифференциацию и не обращая внимание на возможную критику этой системы с позиций социальной справедливости, можно стимулировать ту часть коллектива, от которой в наибольшей степени зависят результаты деятельности завода.

· Временная дифференциация заработной платы, стимулирования «отложенной зарплаты», своего рода срочный внутренний заем. Такая политика уместна в сочетании с принятой стратегией «инвестиционного удара», серьезных и капиталоемких структурно-технологических сдвигов в производстве и реализации продукции.

· Результативно-затратная дифференциация заработной платы – сильная зависимость зарплаты от результатов и эффективности работы каждого работника, в том числе (если работник на хозрасчете) от соотношения между его собственными затратами и результатами. Реализация такой системы на практике приводит к формированию коллектива типа «стая» или «улей», недостатки которых рассмотрены выше.

· Эгалитарная система оплаты труда: слабая или – в ярко выраженных эгалитаристских вариантах – отсутствующая вовсе дифференциация заработной платы, каковы бы ни были должность, характер, интенсивность, эффективность и результативность труда работника. Данная система хорошо сочетается с семейным и «стадным» типом коллективов. По существу она приводит к возведению резких границ между коллективом предприятия и внешним миром, поскольку единственной воспитательной и стимулирующей мерой в случае эгалитарной системы оплаты труда остается исключение работника из коллектива.

Если говорить в общем, то наиболее прогрессивные подходы к выбору типа социальной стратегии в современных условиях России связаны с попытками формирования «патриотичного» устойчивого ядра коллектива, состоящего из специалистов, обладающих способностью к адаптации в соответствии с возможными вариантами технологической (см. п. 4.4.) и товарной (см. п. 4.2) стратегий предприятия. Интересные примеры подходов к формированию и обучению коллектива приведены в пп. 7.3. и 7.9.

Подробный перечень видов и вариантов социальной стратегии предприятия приведен вп. 4.10.

ГЛАВА 4. КОМПЛЕКСНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.8. Стратегия управления

В современной науке об управлении известно достаточно много различных моделей управления фирмами. Выбор той или иной из них представляет собой самостоятельную и весьма важную для успешной деятельности предприятия задачу. Однако не все решения, касающиеся системы и методов управления на предприятии, относятся к стратегическим. Скажем, конкретные персональные назначения руководителей среднего звена, установление должностных окладов, численности управленческого аппарата являются, безусловно, важными и порой имеющими долгосрочные последствия, однако они могут быть скорректированы или отменены без особых затрат ресурсов и, следовательно, не относятся к стратегическим.

Наиболее значительными являются следующие группы стратегических решений, варианты которых и определяют стратегию управления на предприятии: выбор характера управления; определение организационной и управленческой структур; определение механизма принятия решений на предприятии.

Начнем с выбора типа управления. Под *типом управления* понимается в данном контексте обобщенная характеристика управления с учетом его близости к одному из двух полярных случаев: стратегическому или оперативному управлению.

Стратегический менеджмент основан на представлении о предприятии как об относительно стабильной и обособленной системе, интегрирующей во времени и в экономическом пространстве различные формы ресурсов и усилий. В основе стратегического управления лежат попытки менеджера проникнуть за пределы управляемого процесса или подсистемы, предвидеть результаты и факторы функционирования, предотвратить неблагоприятные события и попадание в рискованные ситуации. С позиций экономической безопасности стратегическое управление делает ставку на культивирование «здоровых» сторон данного предприятия, его внутреннюю устойчивость, способность к самовосстановлению в случае нежелательного воздействия внешней среды.

Оперативный менеджмент базируется на создании и поддержании высокой мобильности, управляемости и реактивности управляемых процессов и объектов на предприятии, немедленном вмешательстве менеджера в ход работы предприятия и мгновенной реакции управляемого контура. Здесь культивируются гибкость, быстрота реакции, перестраиваемость элементарных производственных и хозяйственных процессов и в общем известная несамостоятельность управляемых элементов.

Тактический тип менеджмента, занимающий промежуточное положение между этими типами управления, ориентирован одновременно как на краткосрочную реакцию на подвижки во внутренней или внешней среде предприятия, так и на упреждающие мероприятия, не рассчитанные, однако, на длительный период. Тактический менеджмент не ставит во главу угла стратегию фирмы, хотя и не отказывается от использования информации о стратегии своих контрагентов.

Различие между оперативным и стратегическим менеджментом можно продемонстрировать с помощью представленных ниже характерных черт японского и американского стилей управления:

США	**Япония**
Определенность и конкретность заданий и способов их выполнения	Общее указание, эскизное описание цели, отсутствие регламентации способов

	достижения
Краткосрочная политика фирмы	Долгосрочная стабилизация фирмы
Эффективное использование ресурсов	Долгосрочная программа экономии ресурсов
Акцент на финансовые ресурсы как ведущее звено успеха	Акцент на человеческие ресурсы как ведущее звено успеха
Максимальная самостоятельность структурных единиц	Прочные внутрифирменные связи
Представление о будущем состоянии фирмы как о «новой» фирме. Движение вперед к «новой» фирме	Представление о будущем состоянии фирмы как о развитии положительных сторон «старой» фирмы. Движение вперед «старой» фирмы

Традиционно японский стиль относят к стратегическому, американский – в основном к оперативному.

Насколько популярен стратегический тип управления в мире, не является ли он архаичным? Обследования, проведенные в различных странах, показывают различную картину. Так, в Великобритании более 70% обследованных фирм опирается на стратегический стиль управления. Несмотря на то что в США бум стратегического планирования пришелся на 70-е годы, в 90-х годах стратегический менеджмент обрел новые силы, связанные в идейном плане с развитием методологии достижения и сохранения лидерства в высококонкурентных средах, а в техническом – с созданием крупных компьютерных экспертных систем в области стратегического планирования.

Выбор типа управления в значительной мере определяется технологическим типом предприятия и его размерами. В табл. 4.8.1 приведены рекомендации по определению наиболее эффективного типа управления в зависимости от технологического типа и размеров предприятия.

Таблица 4.8.1. Рекомендации по выбору типа управления (менеджмента)

Технологический тип предприятия	**Размер предприятия**	**Рекомендуемый тип менеджмента**
Конъюнктурный	Малое	Тактический
	Среднее	То же
	Крупное	Стратегический
Маркетинговый	Малое	Тактический
	Среднее	Стратегический
	Крупное	То же
Технологический	Малое	Оперативный
	Среднее	Тактический
	Крупное	Стратегический
С перестраиваемой технологией	Малое	Стратегический
	Среднее	То же
	Крупное	То же

Реализация выбранного типа управления зависит от существующих на предприятии организационно-управленческих структур. Под *организационной структурой* понимается деление предприятия на относительно самостоятельные подразделения, для членов

которых функциональные и неформальные связи в целом сильнее, чем для членов различных подразделений. При этом принцип группировки работников для объединения в подразделения может быть различным. Выделяются следующие способы группировки работников:
- по профессиональным знаниям и навыкам (в этом случае соответствующая организационная структура может называться «*профессиональной*»);
- по функциональным признакам (*функциональная структура*);
- по видам производимой продукции (*продуктовая структура*);
- по технологическому признаку (*технологическая структура*);
- по сегментам рынка потребления производимой продукции (потребительская структура);
- по местонахождению (*дивизиональная структура*);
- по их участию в одном проекте (*временная или проектная организационная структура*).

Вопрос об оптимальной организационной структуре не решается однозначно. В зависимости от того, в какой степени успешно работает предприятие, насколько высока агрессивность внешней среды, в какой стадии жизненного цикла находится спрос на продукцию предприятия, каковы нынешнее состояние и желательный тип коллектива, как сама организационная структура, так и способы и факторы ее изменения могут быть различными. Основными являются следующие полярные варианты, между которыми можно разместить все имеющиеся здесь возможности:
- структура, слабо зависящая от изменения внешних или внутренних факторов («*механическая структура*»);
- структура, существенно зависящая от изменения внешних или внутренних факторов («*органическая структура*»).

Первый вариант уместен для случаев оперативного или тактического типа управления, высокой роли производственного опыта в эффективности труда большинства работников. Если же речь идет о самоорганизующейся системе, которая в состоянии поддерживать свою внутреннюю организацию, то здесь рекомендуется более мягкая структура органического типа.

Совокупность перечисленных разделов стратегии управления в значительной мере определяет суть тех решений, которые принимаются в процессе функционирования предприятия. Вместе с тем есть еще одна составляющая управления предприятием, учет которой необходим для полного описания управленческой стратегии. Речь идет о механизме принятия важнейших решений.

В сегодняшней экономике, не завершившей выход из так называемой «шумовой» стадии (Айкс, Ритерман, 1994), когда ложная и незначимая информация, характерная для нестабилизированной экономики, сравнима с истинной и полезной, вероятность «стратегической» (т.е. допущенной при принятии стратегического решения) ошибки резко возрастает, ее стоимостная цена становится сравнимой с активами предприятия, а способы формирования вариантов решений, их отбор и взаимообусловленность – определяющими в деятельности руководства предприятиями. Поэтому исследование и классификация организационных *механизмов формирования и принятия решений*приобретают особую важность в ряду проблем управления предприятиями переходного периода.

Система принятия стратегических решений на предприятии может рассматриваться как совокупность трех составляющих:
- *организационного механизма принятия решений*, определяющего порядок инициации, подготовки, обсуждения и принятия решений на предприятии;
- *системы интересов* лиц, связанных с предприятием (работников, собственников,

представителей деловой и административной среды и др.), и учета этих интересов в процессе подготовки и принятия решений;
- *информационного обеспечения процесса принятия решений.*

Начнем с анализа организационного механизма принятия стратегических решений (МПСР). Основные компоненты этого механизма определяются ответами на следующие три группы вопросов.

Группа 1. Распределение функций в процессе принятия решений. Кто:
инициирует решение проблемы (ставит вопрос) (директор, кто-то из функциональных руководителей, линейные руководители, работники, внешние консультанты); –
готовит (прорабатывает) решение; –
обсуждает возможные варианты решения; –
принимает решение. –

Группа 2. Распределение интересов в процессе принятия решений. В чьих интересах принимаются основные решения:
директора; –
директора и его «команды» (заместителей); –
некоего «руководства предприятия»; –
коллектива предприятия; –
ядра коллектива; –
собственников (акционеров, владельцев паев и т.п.); –
деловых партнеров предприятия; –
представителей административной среды; –
предприятия как функционального субъекта в системе общественного разделения труда; –
предприятия как носителя производственного потенциала. –

Группа 3. Порядок действий в процессе принятия решений. Как принимаются решения:
в ходе коллегиального обсуждения директором; –
в ходе коллегиального обсужден –ия голосованием;
в ходе коллегиального обсуждения на основе консенсуса (общего согласия); –
директором после коллегиального обсуждения; –
директором единолично без коллегиального обсуждения. –

К этой же группе сведений о предприятии могли бы быть отнесены более глубокие вопросы, связанные с традиционно преобладающими на каждом предприятии методами сравнения и отбора вариантов: какие критерии сравнения применяются, какая информация при этом используется, ведется ли сопоставление с имеющейся стратегией и т.д. Однако сбор таких сведений в сегодняшней ситуации практически невозможен, поэтому идентификация МПСР опирается на ответы первых трех групп.

В зависимости от сочетания ответов на приведенные вопросы формируются типовые варианты организационных механизмов принятия стратегических решений, попытка обобщенного описания которых приведена ниже.

Абсолютно авторитарный (директорский) механизм принятия решений предполагает единоличное принятие решений директором (генеральным директором), как правило, без консультаций с другими работниками предприятия.

Авторитарный механизм принятия решений характеризуется узким составом лиц, обсуждающих решение, слабым учетом их мнения, единоличным выбором варианта к исполнению.

Демократический механизм принятия решений характеризуется открытостью процесса инициации проблем, представительностью круга лиц, обсуждающих проблемы, коллегиальными способами выбора и принятия решений.

Олигархический механизм принятия решений характеризуется резкой и труднопреодолимой границей между ограниченной группой лиц, допущенных ко всем четырем стадиям процесса подготовки и принятия решений, и остальными участниками производства – работниками, собственниками. Само решение может приниматься коллегиально. Олигархический механизм занимает в определенном смысле промежуточное место между авторитарным и демократическим, однако имеет и некоторую специфику, связанную с наличием неизбежных внутренних противоречий между членами олигархической «команды». В связи с этим данный тип механизма не отличается устойчивостью.

Стратегический механизм характеризуется значительной деперсонификацией процесса принятия стратегических решений. Предполагает наличие явно выраженной комплексной социально-экономической стратегии предприятия как относительно стабильной системы взаимоувязанных важнейших решений, определяющих в каждый текущий момент направления и точки фокусирования ресурсов и усилий предприятия. Обсуждение вариантов текущих решений сводится к вопросу соответствия их комплексной стратегии предприятия либо к необходимости пересмотра стратегии (последнее – сложный и дорогостоящий для предприятия процесс).

Реактивный механизм реализуется в условиях отсутствия комплексной стратегии и минимизации предварительных стадий принятия решений – подготовки и обсуждения. Предполагает быструю, но не всегда последовательную реакцию на поступающие сигналы. Процесс принятия стратегических решений при таком механизме отличается от принятия тактических и оперативных решений.

Перейдем к рассмотрению второй составляющей системы принятия решений – возможных вариантов распределения интересов, учитываемых в этом процессе.

В значительной степени организационный механизм принятия решений определяет и учет интересов в системе принятия решений. Вместе с тем здесь возможны разные сочетания организационных и ценностных вариантов. В зависимости от того, чьи интересы в наибольшей степени учитываются в ходе процесса принятия решений, можно выделить следующие варианты целевой структуры системы принятия решений:
- *эгоистический* – решения направлены на обеспечение личных интересов дирекции (управляющей олигархии) или лично руководителя предприятия;
- *коллективистский* – основным субъектом интересов является трудовой коллектив в целом;
- *экстернальный* – решения принимаются в интересах внешних для предприятия людей или органов (собственников, спонсоров, смежников и др.);
- *функциональный* – главной целью является наиболее полная реализация социально-экономического и технико-технологического потенциалов предприятия как функционального элемента в системе общественного разделения труда.

Каждому типу структуры учитываемых интересов соответствует один или несколько организационных механизмов принятия решений. Поскольку прямую информацию о структуре и приоритетах интересов при принятии решений получить, по всей вероятности, невозможно, был принят следующий подход: сконцентрировав внимание на получении информации об организационной части МПСР, составить вопросы, позволяющие в результате обследования определить, какие механизмы принятия решений функционируют на предприятии. После анализа полученных данных сделать вывод о наиболее вероятном типе структуры реализуемых на предприятии интересах, основываясь на табл. 4.8.2.

Таблица 4.8.2. Варианты соответствий между вариантами учета интересов и типами организационных механизмов принятия решений

Тип механизма принятия решений	**Варианты учета интересов**	
	Совместим	**Несовместим**
Эгоистический	Авторитарный	Демократический
	Олигархический	
Коллективистский	Демократический	Олигархический
	Авторитарный	
Экстернальный	Авторитарный	Демократический
	Олигархический	
Функциональный	Олигархический	Демократический
	Авторитарный	

Для выявления особенностей механизма принятия решений совместно со специалистами Института стратегического анализа и развития предпринимательства в 1996 г. было проведено специальное обследование, включающее анкетное обследование 1256 предприятий промышленности по выборке Центра экономической конъюнктуры при Правительстве РФ и глубокое обследование четырех промышленных предприятий в Москве и Иванове.

В результате анализа полученной информации выявилась следующая картина. Директор (генеральный директор) практически во всех случаях *осуществляет принятие решения или участвует в этом на финальной стадии процесса*. Значителен (83%) по сравнению с другими (заместители директора – 43%, функциональные руководители – 33%, линейные – 20%, представители внешних собственников – 15%) его *вклад и в постановку той или иной проблемы*. Участие в проработке и обсуждении проблем относительно скромно (проработка – всего 20%) и существенно уступает участию заместителей и функциональных руководителей. Штабные функции исполняют в основном функциональные руководители и иногда линейное руководство (участие в проработке и обсуждении важнейших проблем линейных руководителей подтвердили около половины респондентов). Что же касается участия представителей коллектива, собственников и внешних для предприятия консультантов, то оно исчерпывается единичными случаями.

Выводы из анализа данной информации могут быть сформулированы следующим образом. Во-первых, принятие финальных решений является практически исключительной прерогативой «первого лица»; штабные функции возложены на функциональных руководителей. Во-вторых, постановка проблем также замыкается на директоре, участие остальных руководителей невелико. Фактически это означает, что стратегический маркетинг реально осуществляется также «первым лицом». В третьих,

роль остальных работников предприятия, а также собственников, партнеров и экспертов в процессе принятия стратегических решений незначительна.

Как следует из полученных данных, более 85% респондентов полагают, что коллегиальное обсуждение имеет место. Однако даже в тех случаях, когда соответствующая коллегия собирается, директор не принимает, как правило, решение непосредственно в ходе совещания. Это подтверждает вывод о том, что как заместители, так и функциональные руководители по существу выполняют штабные функции, принятие решений (но не ответственность за них!) являются прерогативой (генерального) директора.

На вопрос о том, информируется ли коллектив о принятых наиболее важных (стратегических) решениях, все множество ответивших разделилось следующим образом: 68% считают, что коллектив всегда информируется о принятых стратегических решениях, 32% придерживаются противоположного мнения. Более детальный пообъектный анализ выявил, что речь идет скорее о видимости, чем о реальности, «стратегической информированности» коллектива.

На вопрос о том, нуждается ли система принятия стратегических решений на вашем предприятии в кардинальном изменении, 37% отвечавших признали систему безупречной. Это означает, по-видимому, что многие не видят связи между системой принятия решений и ее результатами. На чем базируется такое мнение? Очевидно, эти люди считают, что авторитарный стиль управления, глубоко укоренившийся на предприятии, не может быть смягчен никакой системой. Тем не менее относительно значимое количество респондентов признает необходимость улучшения системы. Среди направлений этого улучшения (все направления были перечислены в целевом изложении, т.е. без указания того, как именно добиться изменения системы в нужном направлении) 37% отвечавших отметили необходимость «большего соответствия частных решений общей стратегии», 16% – необходимость «более широкого охвата проблем» и по 10% – оставшиеся два варианта: «более оперативное реагирование на проблемы» и «более полный учет интересов коллектива».

Распределение ответов на этот вопрос по предприятиям показало, что на предприятии с развитой системой стратегического управления практически все считают необходимым совершенствовать систему принятия решений. На предприятиях, не обладающих элементами стратегического стиля, голоса делятся примерно поровну. Это обстоятельство еще раз подчеркивает важность внедрения стратегического управления предприятиями: сам по себе этот процесс создает предпосылки консолидации если не всего коллектива, то хотя бы высшего менеджмента. Без этого трудно рассчитывать на достижение и закрепление конкурентных (или даже «рентных») преимуществ предприятия.

В целом проведенный анализ показывает следующее. Центральной на промышленных предприятиях является фигура генерального директора. Он принимает решения практически бесконтрольно, в ряде случаев опираясь на мнение некоторых своих заместителей и функциональных руководителей, играющих роль штаба. Часть решений принимается без надлежащей проработки и анализа последствий, в том числе анализа риска. Поскольку инициатором постановки проблем, требующих решения, в большинстве случаев является генеральный директор или реже – его заместитель, то часть проблем, требующих стратегического реагирования, ускользает от «внимания предприятия». Это относится в первую очередь к вопросам маркетинга, взаимосвязей предприятия с потребителями и поставщиками. По сути функции маркетинга исполняет генеральный директор или его заместители, а не соответствующие подразделения.

Такая ситуация не способствует реализации долгосрочных инте ресов предприятий, снижает информированность предприятия, не дает возможности своевременно заметить рыночное сигнализирование и подготовиться к изменениям в рыночном окружении. Необходимо выде ление в структуре предприятия функциональных единиц, играющих «впередсмотрящих» (на малых предприятиях не обязательно, чтобы эти единицы были бы самостоятельными элементами организационной структуры).

На обследованных предприятиях оказались представлены все типы организационных механизмов принятия стратегических решений («абсолютно авторитарный», «авторитарный», «демократический», «олигархический», «стратегический», «реактивный»). По выборке в целом получены следующие данные, характеризующие распределение предприятий по типам механизмов принятия решений. В скобках после числа предприятий, допускающих отнесение к тому или иному типу механизма принятия решений, приведена процентная доля таких предприятий в общем количестве предприятий, от которых получены ответы на все вопросы, необходимые при определении типа механизма принятия решений:

абсолютно авторитарный стиль	82 предприятия (7%)
авторитарный	571 предприятие (54%)
демократический	67 предприятий (5%)
олигархический	69 предприятий (5%)
стратегический	226 предприятий (18%)
реактивный	426 предприятий (34%)

Более чем у половины обследованных руководителей предприятий оказались вполне выраженными черты *авторитарного стиля управления*, причем на малых предприятиях процветает не просто авторитарный, а по существу *диктаторский стиль* управления.

Уровни большинства показателей результатов и эффективности деятельности предприятий «авторитарной» группы несущественно отличаются от средних по всей выборке, что говорит о поведенческой представительности данной группы и подтверждает тезис о доминировании «наноэкономических» факторов в поведении промышленных предприятий.

Ряда стратегических кадровых, ценовых, структурных и иных ошибок, отразившихся на результатах деятельности предприятий, можно было бы избежать, если бы система принятия решений носила более демократический характер. Сейчас мнение коллектива практически не играет роли в принятии решений. Между коллективом и руководством имеется значительный разрыв, подрывающий корпоративный дух предприятия. Система принятия решений нуждается в изменении главным образом в части повышения роли стратегического управления, влияния избранной стратегии на жизнь предприятия, консолидации сил коллектива в направлении поиска и реализации конкурентных преимуществ предприятия.

Имеет место явная зависимость степени коллегиальности осуществления процесса подготовки и принятия решений от размеров предприятия (измеряемого численностью занятых). По мере роста размера предприятия процент предприятий с единоличным принятием решений монотонно убывает с 17 (на предприятиях с численностью до 100 человек) до 2% (на предприятиях с численностью более 5000 работающих). Наоборот, процент «коллегиальных» предприятий монотонно возрастает в зависимости от размера

предприятия с 57 до 74%. Таким образом, чем крупнее предприятие, тем более демократичной является его система принятия решений.

На малых предприятиях персональная роль директора (генерального директора) еще более высока, вследствие чего практически все такие предприятия находятся в сфере действия чисто личностных, «наноэкономических» факторов. Это облегчает проникновение в промышленные структуры криминальных элементов.

Муниципальные предприятия, в отличие от предприятий всех других форм собственности, находятся под сильным влиянием местной администрации и по существу лишены многих атрибутов самостоятельного предприятия.

Более чем на половине предприятий управление осуществляется при отсутствии даже минимального (на 6 месяцев) планирования. Чем выше размер предприятия, тем большую роль играет в его деятельности планирование: доля предприятий, где такой план не только разработан, но и активно используется, растет с 17% при численности менее 100 человек до 65% при численности свыше 5000 работающих.

Предположение о положительной или отрицательной корреляции между эффективностью работы предприятий и степенью демократизации управления при обследовании не нашло статистического подтверждения. Предположение о положительной статистической зависимости объема инновационной и маркетинговой деятельности от степени коллегиальности механизма принятия решений подтверждается эмпирическими данными.

Изменение механизмов принятия стратегических решений на промышленных предприятиях в направлении делегирования директором предприятия инициализирующих функций в процессе формирования решений, вовлечения в процесс обсуждения стратегических решений представителей различных относительно самостоятельных слоев работников и собственников предприятия является насущной задачей реформирования предприятий. Формирование эффективной системы управления предприятием требует вычленения системы принятия стратегических решений в качестве самостоятельного объекта изучения и реформирования.

Необходимо воссоздание системы внутреннего планирования и внешнего прогнозирования на предприятиях, увязанное с реализацией федерального закона «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации», принятого Государственной Думой 23 июня 1995 г., но фактически не работающего. Назрела необходимость упорядочения процессов разработки и использования государственных планов, прогнозов, программ, финансовых проектировок, видов политики в различных сферах экономики.

Перечень видов и вариантов стратегии управления предприятием приведен в п. 4.10.

ГЛАВА 4. КОМПЛЕКСНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.9. Стратегия реструктуризации: децентрализация управления и оптимальные размеры предприятия

В настоящее время многие предприятия находятся в стадии реорганизации. Изменяется структура управления, приобретают черты самостоятельности отдельные подразделения предприятия и т.д.

В данном пункте мы рассматриваем цели, виды и возможные последствия стратегических решений, связанных с реструктуризацией (Клейнер, Качалов, Нагрудная, 1998; Хайниш и др. 1998). Сама по себе реструктуризация предприятий затрагивает различные стороны деятельности предприятия, не укладывается полностью ни в один из рассмотренных выше видов стратегиии, хотя если говорить строго, не может быть отнесена к самостоятельному ее виду. Поэтому выражение «стратегия реструктуризации» используется в заголовке раздела для обозначения группы взаимосвязанных решений, принятие которых в ходе реструктуризации может повлиять на стратегические позиции и планы предприятия.

Процесс институциональной реструктуризации промышленности активно развивается в России с начала 90-х годов. При этом доминирующей до настоящего времени была тенденция дезинтеграции, разукрупнения промышленных предприятий и создания разветвленных финансово-промышленных структур «планетарного» типа. Такие структуры включают ряд (порой до нескольких десятков) производственных, торговых и сервисных малых предприятий в качестве сателлитов крупного или среднего промышленного акционерного общества. Как правило, эти структуры формируются по решению руководства именно «материнского» предприятия, а учреждение малых сопутствующих предприятий позволяет основному решать значительное число своих финансовых, снабженческих и иных проблем.

Параллельно идут и процессы поиска базовыми промышленными предприятиями своего места в изменившейся хозяйственно-административной, рыночной и финансовой среде, перераспределения власти (собственности) внутри и вокруг предприятий, а также перегруппировки функций внутрифирменного управления. В этих условиях чрезвычайно важно синхронизировать и скоординировать все эти процессы, обеспечить целенаправленное развитие и улучшение финансово-экономического состояния промышленных предприятий.

Для общества представляется желательным, чтобы заключенная в потенциале предприятий и динамике преобразований энергия концентрировалась и направлялась на развитие бизнеса в промышленности, создание системы эффективно и устойчиво функционирующих предприятий, способных вместе с тем к активному и гармоничному взаимодействию с рыночной средой.

Для этого необходимо, чтобы наряду с процессами дезинтеграции, реализующими «центробежные» силы экономического отталкивания, шли интеграционные процессы, основанные на «центростремительных» силах экономического притяжения. Иными словами, чтобы процессы стихийного разукрупнения, доминировавшие в промышленности более пяти лет, были введены в рамки процесса *управляемой стратегической реструктуризации*.

Сам по себе процесс разукрупнения конкретного предприятия, так же как и процесс его интеграции (слияния, присоединения) с другими, многовариантен, а его последствия неоднозначны. Поэтому одной из основных задач аналитического обеспечения реструктуризации является исследование организационно-экономических механизмов проведения реструктуризации, функционирования создаваемых структур, а также экономических последствий как разукрупнения, так и интеграции для предприятия. Речь идет, таким образом, о *стратегии реструктуризации*.

Практика показывает, что цели реструктуризации конкретного предприятия могут быть разнообразными. Имеет смысл выделять две разновидности изменения структуры:*стратегическую* и *спекулятивную* реструктуризацию. Стратегическая

реструктуризация направлена на приведение структуры в соответствие с новыми функциями и миссией предприятия, спекулятивная – исключительно на решение краткосрочных задач, среди которых:
- временный отказ от централизованного управления, вызванный невозможностью осуществлять такое управление (например, из-за утраты доверия);
- уход от долгов, «висящих» на материнской компании;
- создание наилучших условий для «естественного» сокращения численности коллектива за счет не нашедших себя в новой экономике подразделений;
- создание «атмосферы преобразований» на предприятии для осуществления тех или иных последующих спорных или «непопулярных» шагов.

Во всех подобных случаях следует стремиться к тому, чтобы принимаемые решения не носили необратимый характер. Для этого лучше обозначать предлагаемые преобразования в приказах и других директивных внутрифирменных документах как «экспериментальные», устанавливаемые «на переходный период» и т.п.

Основными видами разукрупнения являются:
- *юридическое* разукрупнение (передача прав и обязанностей одного или нескольких юридических лиц большему числу субъектов хозяйственного права);
- *предметное* разукрупнение производства (диверсификация);
- *территориальное* разукрупнение (рассредоточение);
- *управленческое* разукрупнение, включая децентрализацию и перераспределение ответственности и полномочий.

В данном пункте в основном рассматриваются первый и последний виды реструктуризации (см. также пп. 2.3, 2.4).

Аналогичным образом классифицируются и процессы укрупнения (интеграции). Заметим, что эти процессы не являются взаимоисключающими, и даже в рамках одного предприятия предметное разукрупнение может сопровождаться, скажем, территориальной концентрацией.

Разработке оптимальной стратегии и масштабов реструктуризации конкретного предприятия, как правило, должен предшествовать процесс его хозяйственного позиционирования, рыночного «самоопределения» предприятия. Наилучшей представляется следующая последовательность действий.

· Анализ стратегического *социально-экономического потенциала* предприятия – совокупности характеристик внутренних и доступных для использования внешних (сетевых) рыночных ресурсов предприятия, определяющих возможности его функционирования в будущем.

· На базе определения стратегического потенциала предприятия и анализа тенденций условий микросреды предприятия определение *стратегических зон хозяйствования* – секторов рынка, в которых будет оперировать предприятие.

· Определение типа предприятия по скорости и глубине его реакции на внешние*рыночные и административно-хозяйственные факторы.*

· Разработка *комплексной социально-экономической стратегии* предприятия – совокупности решений, определяющих долгосрочные направления концентрации усилий и ресурсов предприятия.

· Определение оптимальных *границ, внутренней структуры предприятия* и *состава пограничной «интеграционной среды»* предприятия.

К сожалению, такая последовательность, хотя и является желательной, весьма редко реализуется на практике. Это связано прежде всего с отсутствием на предприятиях ясного представления о характере и последовательности необходимых действий по идентификации и позиционированию предприятия в рыночной среде, недостаточностью методического обеспечения процесса реформирования предприятий, слабостью финансовых возможностей предприятий по приглашению достаточно квалифицированных и информированных консультантов по реструктуризации. В итоге предприятия нередко вынуждены возвращаться к уже пройденным этапам, затягивая без необходимости процесс полноценной рыночной адаптации. Наиболее распространенной является ситуация, когда предприятия готовят новую структуру перераспределения управленческих функций без проработки комплексной стратегии, учитывающей особенности функционирования предприятия и его потенциал, а ориентируясь на те или иные примеры. Это может привести к нестабильности структуры и, как следствие, к деградации функций предприятия.

В качестве примеров предприятий, достаточно продвинувшихся в реализации процесса реструктуризации, можно назвать такие предприятия, как Московский вентиляторный завод, Чебоксарское АО «Промприбор», Челябинский завод дорожных мащин им. Колющенко и ряд других.

Вопрос о рациональных границах предприятия давно обсуждается в литературе. Однако единого ответа на него нет, решение зависит от конкретной ситуации: типа предприятия, условий управления, стадии жизненного цикла предприятия (см. п. 2.1), макроэкономической среды (см. гл. 1). Многое зависит и от цикличности процессов структурной динамики, своеобразной «экономической моды»: в одни периоды господствующим является мнение об эффективности укрупнения, в другие – мнение о целесообразности измельчения предприятий. Для дореформенной экономики России одним из существенных факторов ее неэффективности было практическое отсутствие малого бизнеса (Егорова, Майн, 1997).

Несмотря на отсутствие общего ответа на поставленный вопрос, можно привести несколько важных принципов, позволяющих предвидеть результаты укрупнения или разукрупнения предприятия, дать некоторые аналитические рекомендации.

Как хорошо известно, два основных способа организации экономической деятельности являются основными и полярными: стихийная (одноуровневая) организация рыночных агентов и иерархическое управление. Стихийный порядок обусловлен действиями независимых агентов в ответ на сигналы или стимулы, получаемые непосредственно из окружающей среды. Производство и распределение продукции, реализуемые с помощью стихийной организации, относятся к чисто рыночным. Данный способ характеризуется обильным количествам разнообразных перекрестных краткосрочных контрактов, регулирующих процессы начала и окончания производства и распределения продукции и денежных средств (см. гл. 3.)

Альтернативный способ организации связан с устойчивым неравноправием экономических агентов, которое обусловливает определенную структуру их зависимости. Как правило, эта структура имеет вид управленческой иерархии. Здесь тоже играют большую роль контракты, но их количество существенно меньше, степень конкретизации обязанностей – ниже, а срок действия – существенно больше.

Первый принцип господствует в либерализованных экономиках, второй – в экономиках централизованного типа, в том числе – в экономике предприятия (фирмы). Между этими полярными вариантами существует целый спектр промежуточных возможностей, которые в общем случае относятся к интеграционным взаимодействиям. При этом в процессе интеграции объединяются лишь некоторые, обычно составляющие лишь небольшой процент в общем объеме, функции управления (как правило, сбыт или взаимная торговля). В процессе же укрупнения или слияния объединяются – путем делегирования центру – практически все функции управления. Где же объективная граница целесообразности разукрупнения и слияния предприятий?

Положение этой границы определяется следующими основными факторами.

Фактор 1. Экономическая эффективность. Если укрупнение предприятия позволяет, основываясь на синергических эффектах, более результативно использовать объединенные ресурсы, обеспечить реализацию более прогрессивных технологий, тогда соединение целесообразно. Следует иметь в виду, что издержки складываются из производственных и непроизводственных, причем в число последних входят трансакционные издержки, связанные с заключением сделок между различными экономическими субъектами, и транспортные издержки, связанные с пространственной отдаленностью производителя и потребителя. Каждая такая сделка оформляется краткосрочным контрактом, заключение и реализация которого требует порой значительных издержек (достаточно упомянуть НДС, затраты на оформление и контроль и т.п.). Укрупнение, как правило, снижает трансакционные издержки, часто снижает производственные издержки, однако ухудшает результативность процесса принятия и реализации решений. Чисто экономический эффект от увеличения масштаба производства до определенного предела обычно положителен.

Фактор 2. Восприимчивость к рыночным сигналам. Качество и скорость реакции на рыночные изменения по мере укрупнения предприятия могут уменьшиться из-за снижения «проницаемости» границы между предприятием и рынком; усиления «внутренней» ориентации подразделений предприятия при снижении «внешней» (если воспользоваться физической аналогией, то по мере роста размеров предприятия, его массы возрастает сила внутреннего притяжения); удлинения цепочки работников предприятия, участие которых необходимо для принятия и реализации решений, отражающих реакцию на рыночные изменения. В принципе при иерархической организации рост предприятия вызывает увеличение числа уровней управления, что в условиях изменчивости внешней среды и необходимости реагирования со стороны предприятия неизбежно потребует делегирования функций принятия решений на нижний уровень.

Если рассматривать взаимодействие с рынком, то структура предприятия может быть представлена в виде концентрических кругов, расположение которых отражает степень близости к рынку. В случае дробления предприятия эта структура изменяется. В новой ситуации те части предприятия, которые находились близко к центру окружностей и были «укрыты» от рынка другими слоями, приближаются к границе внешней среды и способны острее реагировать на динамику конъюнктуры.

Фактор 3. Управляемость предприятия. Если менеджмент объединенного промышленного предприятия обладает высоким управленческим потенциалом, а основная масса коллектива обладает потенциалом управляемости, укрупнение позволит повысить целенаправленность и маневренность предприятия. Если же эти условия не выполнены, то управляемость при укрупнении может ухудшиться, причем до весьма низкого уровня.

Вместе с тем риск столкнуться с неуправляемостью коллектива в целом значительно выше при децентрализации управления и автономизации подразделений. Следует также иметь в виду, что потеря управляемости – труднообратимый процесс. Возвращение к управляемости возможно только при применении весьма сильнодействующих средств.

Фактор 4. Целенаправленность функционирования предприятия и консолидированность коллектива. С укрупнением предприятий при наличии сильного руководства возможности целеполагания и реализации поставленных целей возрастают. Растет и потенциал консолидации коллектива. Вместе с тем многократно увеличивается риск постановки ошибочных задач, неверного выбора стратегии: в случае неудачи невозможно будет справедливо и объективно дифференцировать ее финансовые последствия между отдельными частями предприятия. Если же предприятие раздроблено на автономные системы, ответственность за неправильные решения локализуется внутри каждой системы.

Фактор 5. Экономическая недобросовестность физических и юридических лиц. Под экономической недобросовестностью (оппортунизмом) имеются виду действия, направленные на получение односторонних преимуществ одного из экономических участников производства или распределения за счет другого – одностороннее нарушение контрактных обязательств, уклонение от выполнения распоряжений начальства и т.п. Экономическая недобросовестность *работников* предприятия играет в его жизни тем большую роль, чем меньше размеры предприятия. Вместе с тем факторы экономической недобросовестности *администрации* для крупных предприятий могут оказаться весьма значимыми и поставить под угрозу финансово-экономическое состояние предприятия. Экономическая недобросовестность *контрагентов* в определенной степени парируется в процессе расширения масштабов предприятия.

Фактор 6. Социальный статус менеджмента. Слияние предприятий может порождать, с одной стороны, рост престижа руководителя объединенного производства, с другой, – падение престижа руководителей присоединяемых предприятий. Эти субъективные факторы в период переходной экономики играют заметную роль в формировании организационно-управленческой структуры промышленности.

Фактор 7. Мотивация персонала. Для рабочих и руководителей низового звена практически отсутствует влияние масштабов производства на трудовую мотивацию. Для специалистов предприятия основной референтной группой являются их коллеги-специалисты. Поэтому для этой группы работников влияние расширения масштабов на мотивацию в целом положительное. Административный персонал, мотивируемый вышестоящим начальством, в принципе повышает заинтересованность в ходе расширения производства. Наконец, предпринимательский контингент среди работников предприятия приобретает дополнительную мотивацию в ходе децентрализации управления, повышения самостоятельности руководимых предпринимателями подразделений.

*Фактор 8. Научно-технический прогресс и технический уровень производства.*Укрупнение и слияние предприятий практически всегда способствует росту научно-технического уровня производства. Даже если одно из присоединяемых производств имеет невысокий научно-технический уровень, включение его в более крупное не снижает общей оценки научно-технического состояния предприятия, поскольку последняя формируется не как средняя количественная (арифметическая) величина, а как средняя в порядковой шкале. При этом большую долю в общую оценку вносят «наилучшие образцы», т.е. технологические процессы, находящиеся на верхних этажах научно-технической градации.

Фактор 9. Концентрация информации и производственного опыта. Прозрачность информационной среды внутри предприятия имеет чрезвычайно высокое значение для его функционирования. По мнению многих экономистов, легкость получения и обращения информации на предприятии – один из основных первичных факторов организации предприятия как такового в период первой промышленной революции. Преобразование предприятия в группу самостоятельных фирм обычно сопровождается возведением «информационных перегородок» между ними, что может отрицательно сказаться на информационном потенциале предприятия (см. п.1.5.).

Таким образом, концептуальный факторный анализ изменения масштабов предприятия показывает, что расширение масштабов имеет как позитивные, так и негативные последствия. Разумеется, для предприятий каждого типа и каждой отрасли существует своя абсолютная планка, ограничивающая рост. Однако высота этой планки во многом зависит от организации управления на предприятии. Одно из возможных направлений совершенствования управления может быть охарктеризовано как поиск вариантов «избирательного вмешательства» руководства предприятия в ход производства.

Речь идет о сознательном и закрепленном в соответствующих внутрифирменных нормативных документах ограничении возможностей вмешательства центрального руководства в деятельность самостоятельных подразделений, предоставлении им максимальной самостоятельности в целом ряде вопросов управления. В числе делегируемых прав – возможность реализовывать продукцию подразделения на сторону, принимать управленческие решения относительно подразделения (подбор и расстановка кадров, оплата труда, номенклатура и объемы производства, распределение полученной прибыли и т.п.). В любом случае не делегируются права на расширение подразделения за счет других элементов предприятия, получение внешних инвестиций через займы или выпуск ценных бумаг, право собственности на основные фонды, используемые подразделением.

Часто спорным вопросом при перераспределении функций между центральным и локальным руководством является персональный вопрос о руководителе подразделения. Как правило, структура распределения функций в немалой степени зависит от личных качеств руководителей подразделений. Часто о степени готовности подразделения к самостоятельности судят по качествам его руководителя. Нет «сильного» руководителя – не будет и самостоятельного подразделения. Поэтому смена руководителя такого подразделения весьма болезненно сказывается на деятельности подразделения независимо от причин ухода руководителя. Имеет место и обратное влияние: при сохранении персонального состава руководителей «центров» вопрос о смене руководителя предприятия в целом также является весьма болезненным и может вызвать серьезные пертурбации. Вывод из сказанного состоит в следующем: система «избирательного вмешательства» в отличие от чисто иерархической является «персонально зависимой» в том смысле, что даже минимальные кадровые изменения в составе руководителей подразделений могут вызвать существенное перераспределение функций и даже реструктуризацию предприятия.

Можно предложить следующий общий методологический критерий для оценки целесообразности принятия решения о слиянии или разъединении предприятия: *если данное решение существенно снижает стратегический потенциал предприятия, то принимать такое решение следует лишь в том случае, когда в противном случае опасность грозит самому существованию предприятия. В иной ситуации следует принимать лишь те решения, которые не снижают стратегического потенциала предприятия в целом*.

Классификация структурно-функциональных схем организации промышленного производства опирается на понятие операции или функции. Операции относятся к непосредственно производственной деятельности предприятия, функции – к деятельности по управлению предприятием. Под *операцией* понимается систематически выполняемое на данном рабочем месте элементарное преобразование исходных ресурсов в продукцию. Под *функцией* – выполнение определенных действий в зависимости от получения исходных сигналов или данных. Каждую операцию (функцию) характеризуют место исполнения; состав исходных ресурсов (сигналов); технологический способ преобразования и результат операции, определяемый, в свою очередь, либо своими потребительскими свойствами, либо способами дальнейшего преобразования.

Соответственно возникают четыре базовых вида первичной группировки операций и формирования организационных подразделений: *территориальная, ресурсная, технологическая* и *предметная (продуктовая) структуризация*.

Как правило, первичной группировки оказывается недостаточно для создания управляемой организации, поэтому производится вторичная группировка, объектами которой являются уже не операции, а элементы структуры, сформированные в результате первичной группировки.

Вторичная группировка, объединяющая первичные подразделения, также может быть территориальной, ресурсной, технологической и предметной, однако из-за многоэтапности переработки ресурсов на многих предприятиях здесь возникают «вертикальные» группировки, при которых объединяются все (или значительная часть) подразделений, участвующих на разных этапах в производстве той или иной группы конечной продукции предприятия. Входящие в такую вертикальную группу подразделения сами могут быть сформированы по одному из четырех перечисленных выше способов. В последнее время группировки такого «вертикального» типа называют*системой «бизнес-единиц»*, противопоставляют ей «горизонтальную» функциональную группировку. Организационная структура производственной части предприятия формируется на базе группировки операций по одному из четырех приведенных выше признаков или их комбинации. Так, производственный участок образует совокупность территориально близких рабочих мест, на которых выполняются однородные по технологическим способам операции или производится однотипная продукция; совокупность рабочих участков, территориально локализованная и связанная либо однородностью продукции, либо стадиями ее последовательной переработки, образует цех. Хорошо известны и способы объединения операций по составу используемых ресурсов, когда входной поток ресурсов распределяется на «рукава» для соответствующей обработки. В управленческой сфере группировка также часто основана на видах обрабатываемой информации.

Организационная структура управляющей части предприятия формируется на базе группировки функций. Если группировка функций (и выполняющих их работников) выполнена на основе признаков однородности продукции, к которой относятся данные функции, получается *дивизиональная* структура. Фактически при этом предприятие распадается на отделения (дивизии), осуществляющие все операции по созданию, производству и реализации продукции данного вида (следует иметь в виду, что само по себе понятие «однородность продукции» может базироваться либо на производственной, либо на потребительской близости продуктов, поэтому дивизиональной будет как структура, в которой предприятие разделено по географии обслуживаемых рынков, так и структура, где деление на подсистемы осуществлено по признаку технологической близости товаров).

Объединение функций по характеру их выполнения приводит к *функциональной*структуре, в которой в отдельные подразделения выделяются отдел сбыта, отдел планирования и т.д. Как правило, именно по такой схеме строилась структура управления промышленными предприятиями в дореформенной экономике.

Практикуются и смешанные варианты, в которых часть подразделений предприятия формируется по функциональному признаку (бухгалтерия, отдел снабжения и т.п.), часть (например, основные цеха) – по технологическому, часть (например, маркетинговые подразделения) – по дивизиональному.

Выбор или изменение организационной структуры представляет собой весьма творческую и имеющую много вариантов решения задачу. Критерий правильности выбора (кроме практики работы предприятия после установления той или иной структуры) должен опираться, как говорилось выше, на оценку рациональности соотношения между увеличением стратегического потенциала предприятия и возможностей его оперативного использования. При этом еще раз следует подчеркнуть, что наиболее обоснованный и продуманный выбор организационной структуры может быть сделан только после того, как сформированы основы комплексной стратегии предприятия, включая стратегию маркетинга, технологическую и социальную стратегии предприятия.

Существуют некоторые общепризнанные, хотя и не носящие абсолютного характера, рекомендации, основанные на эмпирическом исследовании закономерностей функционирования предприятий. Например, для диверсифицированных компаний наиболее часто используется дивизиональная структура. Монопродуктовые компании и компании с доминирующим продуктом предпочитают технологическую или функциональную структуру. В значительной степени выбор между этими типами структур зависит от национальных традиций и особенностей национальной психологии. Так, в Японии дивизиональная структура принята примерно у 40% компаний, в то время как в США такую структуру имеет около 80% фирм.

По нашему мнению, прямое противопоставление вертикальных и горизонтальных способов внутренней организации предприятий некорректно. У каждой из этих систем (так же, как и у систем вертикальной и горизонтальной интеграции самостоятельных предприятий) есть свои особенности, достоинства и недостатки. Так, горизонтальная специализированная организация создает предпосылки для совершенствования технологии, качества результатов отдельных операций, сокращения внутренних издержек. Недостатки связаны с трудностями налаживания межуровневых взаимодействий, слабой ориентацией на конечный результат, недостаточной мотиваций работников. Наоборот, вертикальная организация легче обеспечивает нацеленность на рыночный результат, создает предпосылки для мотивации работников, восприимчивости к изменению внешней среды. Вместе с тем эта восприимчивость и рыночная мотивация могут оказаться бесполезными, если технологическая основа производства находится в неудовлетворительном состоянии и не позволяет реализовать правильно уловленные потребности рынка. Кроме того, вертикальная организация связана с дублированием функций в отдельных бизнес-единицах, что может вызвать рост общих издержек производства.

Можно сказать, что *горизонтальная или функциональная структуризация способствует хорошей организации процессов воспроизводства, в то время как вертикальная или дивизиональная – хорошей организации производственных и маркетинговых процессов.*

Объективное сравнение и выбор той или иной формы организации производства могут быть сделаны только после анализа степени изменчивости внешней деловой и административной среды и определения товарно-рыночной и технологической стратегии предприятия. Предприятия, ориентированные в большей степени на возможность раньше других удовлетворить текущие потребности рынка, чем на свои технологические преимущества, чаще используют дивизиональный тип. Если же конкурентные преимущества планируется извлекать из высокого уровня технологии или интеллектуальных ресурсов, целесообразна горизонтальная организация. Следует также отметить, что *дивизиональная организация весьма чувствительна к изменениям номенклатуры продукции (если основой для разделения является продуктовая структура) или рынков (если для разделения использована рыночная структура).*

Перейдем теперь к проблемам, возникающим в процессе распределения *функций управления* по подразделениям предприятия. Первый вопрос, на который необходимо ответить, заключается в следующем: что является возможным объектом перераспределения? Во-первых, речь идет о функциях управления активами и человеческими ресурсами предприятия, включая право подписи под финансовыми и имущественными обязательствами, во-вторых, – о взаимоотношениях предприятия с внешними социально-экономическими субъектами и средой, в-третьих, – об отношениях предприятия с его собственниками, как работающими на предприятии, так и внешними, в-четвертых, – об управлении целевой и мотивационной сферой предприятия (определение миссии компании, формулирование стратегии, целеполагание, воспитание и закрепление корпоративных ценностей и т.д.).

Перечислим сначала элементы, не допускающие, как правило, делегирования и передачи полномочий на уровень подразделений:
- право подписи под финансовыми и имущественными обязательствами;
- взаимоотношения с Советом директоров от имени руководства предприятия;
- управление целевой сферой предприятия.

Большинство других прав на постоянной или временной основе (а иногда и в зависимости не от времени, а от наступления каких-либо событий) может быть делегировано на уровень подразделений. Соответственно делегируются и элементы ответственности подразделения перед своими работниками и перед предприятием в целом.

В зависимости от степени самостоятельности, а точнее – от полноты делегируемых подразделению функций, выделяются пять основных вариантов локализации функций.

1. Структурно-организационные подразделения, не являющиеся хозрасчетными и выполняющие работы в соответствии с заданиями руководства предприятия.

2. Структурно-организационные подразделения, являющиеся хозрасчетными и финансируемые за счет предприятия.

3. Центры финансовой ответственности – хозрасчетные подразделения, финансируемые за счет разницы между ценой реализации произведенных подразделением товаров или оказанных услуг и величиной издержек, связанных с функционированием подразделения.

4. Дочерние хозяйственные общества (предприятия), являющиеся юридическими лицами, но обязанные выполнять указания материнского предприятия, обусловленные преобладающим участием последнего в уставном капитале.

5. Самостоятельные предприятия, связанные с материнской компанией кооперационными отношениями согласно заключенным договорам.

По тесноте связей с руководством предприятия положение этих группировок можно рассматривать как своеобразные орбиты, расстояние которых от центра тем больше, чем больше номер «орбиты». В результате часть образованных таким образом производственно-хозяйственных единиц (ПХЕ) находится внутри предприятия (орбиты 1 – 3), часть – на границе или в «интеграционной полосе» (орбита 4), часть – в «интеграционной полосе» или рыночном пространстве вокруг предприятия (орбита 5).

Отметим, что околофирменное интеграционное пространство может (и должно!) формироваться не только за счет предприятий, вышедших из недр основного, но и за счет внешних предприятий, привлекаемых в это пространство с помощью мер интеграционной стратегии предприятия. Это создает надлежащий уровень «интеграционной конкуренции» и обеспечивает благоприятные условия функционирования предприятия. Таким образом, формирование интеграционного окружения предприятия является результатом реализации как интеграционной, так и дезинтеграционной стратегии предприятия.

Управление децентрализованной структурой производственно-хозяйственных единиц сопряжено с определенными сложностями по сравнению с чисто иерархической системой. Дело в том, что общее количество уровней в децентрализованной и иерархической структурах может даже совпадать, но управленческие сигналы, которые в установившейся иерархической сети доходят до управляемых адресатов и реализуются ими в принципе автоматически, в децентрализованной, частично иерархической, частично экономической, так сказать, «квазирыночной» системе не всегда доходят до адресатов и не всегда выполняются ими. Управление предстает симбиозом административных и экономических действий. Если дополнительно учесть, что и сам внутренний экономический механизм является объектом практически постоянного реконструирования, коррекции и анализа, то суммарная сложность управления в децентрализованной, «экономизированной» системе может превосходить сложность управления в централизованной системе ПХЕ.

Разработка различных систем внутреннего хозрасчета на отечественных промышленных предприятиях началась с середины 60-х годов, была несколько сокращена в начале 70-х и возобновилась к началу 80-х годов. Был разработан и опробован целый ряд систем, в том числе на предприятиях приборостроения (Вильнюсское НПО «Сигма», Винницкий завод «Терминал», Курское ПО «Счетмаш» и др.). Эти системы включали в себя более или менее развитую систему внутреннего учета в подразделениях, систему внутренних цен, систему коррекции взаимоотношений между хозрасчетными подразделениями, систему экономических стимулов и санкций. Однако все варианты можно отнести к первым трем орбитам в приведенной выше классификации. Понятно также, что степень рыночности внутреннего организационно-экономического механизма ограничивалась степенью рыночности экономики страны в целом.

В принципе опыт распространения товарно-денежных (или «товарно-чековых») отношений на внутризаводские обмены материалами, энергией, информацией, документами и другими производственными ресурсами продемонстрировал определенную неустойчивость практически всех подобных систем. К настоящему времени достаточно очевидно, что административные методы являются неотъемлемым элементом внутриорганизационного управления в промышленности, и экономических механизмов, их адекватно заменяющих, по-видимому, не существует. Вместе с тем поиски наилучших форм функционирования предприятия в новых условиях должны продолжаться и в теоретическом и в экспериментальном аспектах, при этом необходимо

учитывать, что введение тех или иных управленческих новшеств, приводящее первоначально к сокращению, как правило, объемов производства, в конечном счете расширяет горизонты и профессиональные возможности управленческого персонала и тем самым в определенной степени увеличивает социальный потенциал коллектива. Поэтому опыт ведения децентрализованного механизма управления крупными предприятиями и создания «дружественной» буферной интеграционной зоны вокруг предприятия на основе его разукрупнения в современных условиях заслуживает самого пристального анализа.

Одним из главных в контексте реструктуризации и разукрупнения является вопрос о том, какие именно подразделения оставлять в составе структурного ядра предприятия, какие помещать в «приграничную полосу» внутри предприятия, предоставляя максимальную разумную самостоятельность, а какие выводить за пределы в «интеграционное пространство». Этот вопрос, относящийся к дезинтеграционной политике, имеет и зеркальное «интеграционное» отражение: какие из самостоятельных предприятий в сфере горизонта действия предприятия заслуживают присоединения (включения в состав предприятия с той или иной степенью самостоятельности), какие – включения в «интеграционную полосу».

Какими соображениями следует руководствоваться при определении состава подразделений, выводимых в интеграционную зону?

Для материнского предприятия целесообразно максимально снизить риск ущерба от непредвиденных действий интегрируемого предприятия. Поэтому выводить в число интегрируемых стоит только те предприятия, кооперация с которыми либо не имеет жизненной важности для материнского, либо полностью контролируется им.

Следует стремиться к тому, чтобы выводимое производство было не просто*производством*, а *предприятием* в полном смысле слова, т.е. самовоспроизводящейся целостной системой. Если на данном производстве не реализуются воспроизводственные процессы, то это не предприятие, и финансовая или товарная кооперация с ним вряд ли может быть устойчивой.

Следует иметь в виду, что выводимое за пределы материнского предприятия производство, обладая сравнительно небольшими ресурсами, скорее всего, не сможет проявить достаточной гибкости в случае изменения внешней среды, и настройка на эти изменения потребует усилий со стороны материнского предприятия. Поэтому производство товаров, для которых продление жизненного цикла находится под сомнением, не следует передавать в дочерние образования.

Перейдем к анализу возможных последствий разукрупнения и реструктуризации.

Основной частью анализа возможных последствий процесса разукрупнения сводится к анализу рисков – вероятных событий, наступление которых может привести к существенному ущербу для бизнеса. Рассмотрим состав *рисков разукрупнения*.

1. Все реальные системы, в том числе производственно-экономические, демонстрируют выраженную цикличность своего развития. Периоды децентрализации, преобладания в различных сферах центробежного начала над центростремительным сменяется периодом консолидации, сближения интересов, укрепления центростремительных тенденций. Система живет тогда, когда она обладает определенной самостоятельностью и находится с внешней средой в гармонизированном состоянии метаболизма (обмена). В применении к нашей ситуации это означает, что период децентрализации «вплоть до отделения»

неизбежно сменится периодом противоположной направленности, основным процессом в котором станет укрупнение в целях поиска системных преимуществ. В связи с изменением внешней среды или с внутренними проблемами риски малых предприятий, функционирующих самостоятельно, могут превысить определенный предел, и тогда компенсация станет возможной только в рамках консолидации с основным производство (в принципе, не обязательно с исходным предприятием!). Таким образом, в процессе разукрупнения необходимо сохранить полностью управляемое и максимально защищенное от риска ядро предприятия, которое могло бы стать основой для будущего цикла реинтеграционных процессов.

2. Часть рисков разукрупнения непосредственно связана с интенсивностью и направленностью научно-технического прогресса в данной подотрасли. При изменении технологии, а также номенклатуры подотраслевой продукции под влиянием общего процесса НТП возникает вероятность того, что специализированные предприятия не смогут перестроиться и выдержать отраслевую конкуренцию. Поэтому ключевым моментом разукрупнения должен стать научно-технический прогноз жизненных циклов профильной продукции предприятия в целом и предприятий-сателлитов.

3. Риски, возникающие из-за отсутствия воспроизводственной базы у большинства сателлитов, имеют двоякий характер. С одной стороны, это обстоятельство затрудняет длительное функционирование возникающего малого предприятия и тем самым увеличивает риск бизнеса в целом. С другой стороны, это может служить фактором укрепления зависимости МП от материнского предприятия, что необходимо ввиду слабости контрактной или основанной на долевой собственности системы взаимоотношений между предприятиями.

4. Дробление предприятия несколько сужает возможности извлечения синергических (системных) эффектов, что порождает ряд конкурентных рисков.

5. Серьезную опасность представляет слабая управляемость неконсолидированного производства. При договорной системе отношений с выделенными предприятиями, являющимися юридическими лицами, предполагается, что в случае возникновения разногласий обязательное для выполнения решение принимается неким третейским судом (например, Советом директоров). Между тем в спорах между юридическими лицами обязательное решение принимается не внутренним, а официальным судом, при этом принятое решение может и противоречить решению Совета директоров.

6. Источником значительного риска, как ни парадоксально, часто является фигура генерального директора предприятия. Многие отношения между администрацией и подразделениями предприятия, а также дочерними предприятиями строятся на базе личности директора. Сильный и стратегически мыслящий руководитель является «мотором» многих процессов на предприятии, в том числе и процессов инноваций (включая обучение персонала), повышения качества, поиска новых рынков и т.д. Уход директора с предприятия независимо от причин и целей ухода вызовет, скорее всего, серьезный сбой в бизнесе в целом и, возможно, поставит под угрозу само его существование в настоящем виде. Степень личностной зависимости бизнеса расценивается как высокая.

В целом следует иметь в виду, что процесс разукрупнения предприятий и развития сети малого бизнеса на этой основе должен сопровождаться комплексом антирисковых мероприятий. Суть их в том, что необходимо рассмотреть самые различные «сценарии» будущих взаимоотношений между отдельными производственно-хозяйственными

единицами, как входящими в состав предприятия, так и самостоятельными и детально исследовать возможности диверсификации и дисперсии риска. Следует также предусмотреть резервные активы, в том числе производственные мощности, которые в критических ситуациях позволили бы спасти как «лицо» предприятия, так и суть бизнеса. Одним из средств противодействия риску должна стать надежная система стратегического планирования производства и реализации продукции предприятия.

Подробный перечень видов и вариантов стратегии реструктуризации предприятия приведен в п. 4.10.

ГЛАВА 4. КОМПЛЕКСНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.10. Методика формирования и согласования стратегических вариантов

В данном пункте приводится иерархический структурированный перечень видов и возможных вариантов стратегии предприятия, а также примерная методика последовательности этапов разработки стратегии предприятия. Этот перечень – своеобразная «стратегическая карта», использование которой в процессе бизнес-планирования и управления позволяет существенно облегчить формирование и сделать более обоснованным выбор комплексной стратегии предприятия.

Верхний уровень, как уже говорилось, составляют восемь направлений (видов) стратегии:
1. Товарно-рыночная стратегия.
2. Ресурсно-рыночная стратегия.
3. Технологическая стратегия.
4. Интеграционная стратегия.
5. Финансово-инвестиционная стратегия.
6. Социальная стратегия.
7. Стратегия управления.
8. Стратегия реструктуризации.

Следующие за верхним уровни «стратегического дерева» и стратегические варианты представлены ниже.

1. Товарно-рыночная стратегия

Товарная стратегия

Номенклатурная стратегия: выбор типа номенклатуры
- Монономенклатурное производство
- Доминантно-номенклатурное производство
- Полисегментная номенклатура производства
- Изменение номенклатурного типа предприятия

Ассортиментная стратегия: выбор типа ассортимента
- Широкоассортиментное производство
- Узкоассортиментное производство
- Среднеассортиментное производство
- Изменение ассортиментного типа производства

Стратегия обновления номенклатуры производства
- Расширение (сокращение) номенклатуры за счет технологически близких к выпускаемым видов продукции
- Расширение (сокращение) номенклатуры за счет близких по месту потребления к выпускаемым видов продукции
- Расширение (сокращение) номенклатуры за счет продукции, получаемой с помощью дополнительной обработки выпускаемой продукции
- Расширение (сокращение) номенклатуры за счет не связанных с производимыми видов продукции

Стратегия масштабов производства
- Расширение масштабов производства
- Сокращение масштабов производства
- Сохранение масштабов производства

Стратегия качества продукции
- Лидерство в качестве профильной продукции
- Минимальное качество профильной продукции
- Среднеотраслевой уровень качества профильной продукции

Рыночная стратегия

Стратегия выбора структуры рынка сбыта продукции
- Моносегментный рынок сбыта
- Доминантно-сегментный рынок сбыта
- Полисегментный рынок сбыта
- Смена типа структуры рынка сбыта продукции

Стратегия рыночной экспансии
- Расширение охватываемого сектора товарного рынка
- Сокращение сектора рынка
- Сохранение сектора рынка

Стратегия рыночной конкуренции на товарном рынке
- Концентрация усилий на завоевании потребителя
- Концентрация усилий на рекламе продукции
- Концентрация усилий на отношениях с конкурентами

Стратегия ценообразования
- Ценообразование на базе уровня издержек
  · Ценообразование на базе индивидуальных издержек на данную продукцию
  · Ценообразование на базе издержек производства
- Ценообразование на базе уровня спроса
  · Ценовое лидерство
  · Ценообразование по принципу «гонки за лидером»
  · Минимизация цен
  · Компенсационное ценообразование

2. Ресурсно-рыночная стратегия

Ресурсная стратегия

Стратегия объема ресурсных запасов
- Формирование долгосрочного запаса ресурсов
- Формирование краткосрочного запаса ресурсов
- Формирование среднесрочного запаса ресурсов

Стратегия качества ресурсов
- Лидирующее качество
- Минимальное качество
- Среднеотраслевое качество

Стратегия на рынке ресурсов

Стратегия выбора структуры поставщиков ресурсов
- Моносегментный рынок поставщиков
- Доминантно-сегментный рынок поставщиков
- Полисегментный рынок поставщиков
- Переход от одного типа рынка поставщиков к другому

3. Технологическая стратегия

Стабильная технология производства профильной продукции как основа функционирования («технологический тип предприятия»)
Отсутствие стабильной технологии («конъюнктурный тип»)
Освоение технологии, соответствующей будущим запросам рынка при активной рыночной политике («маркетинговый тип»)
Обновление технологии на базе собственных результатов НИОКР
Обновление технологии на базе заимствованных результатов НИОКР
Обновление технологии с учетов технологических разрывов

4. Интеграционная стратегия

Стратегия вертикальной интеграции

Консолидация (присоединение)

Франчайзинг

Группировка (обмен правами)

Целевая пролонгация договоров о правах и поставках

Стратегия горизонтальной интеграции

Стратегия диагональной интеграции

5. Финансово-инвестиционная стратегия

Стратегия привлечения внешних финансовых ресурсов

Стратегия выбора структуры источников средств
- Концентрация (уменьшение числа) источников внешних средств

- Диверсификация источников внешних средств
- Отказ от привлечения внешних финансовых средств

Стратегия выбора сроков получения кредитов и займов
- Концентрация во времени получения средств
- Постепенное получение средств

Стратегия возврата привлеченных средств
- Концентрация во времени возврата средств
- Постепенное возвращение полученных средств

Стратегия инвестирования имеющихся средств
- Стратегия активного участия в финансовых (фондовых) спекуляциях. Выбор типа портфеля ценных бумаг
- Минимальное участие в финансовых (фондовых) спекуляциях
- Использование средств для развития собственного производства
- Самостоятельная реализация инвестиционных проектов
- Создание консорциума для реализации инвестиционных проектов

6. Социальная стратегия

Стратегия численности работников

Полномасштабный коллектив
Минимально необходимый коллектив
Промежуточный размер коллектива

Стратегия взаимозаменяемости работников

Индивидуальная специализация работников
Высокая степень взаимозаменяемости работников
Внутригрупповая взаимозаменяемость работников

Стратегия дифференциации работников

Высокодифференцированный (по отношению руководства к работникам и оплате их труда) коллектив
Однородный коллектив
Частично дифференцированный коллектив

Стратегия степени патернализма руководства по отношению к коллективу

Максимальный патернализм
Минимальный патернализм, полная обособленность руководства от коллектива
Групповой или частичный патернализм

Стратегия выбора социального типа коллектива

Коллектив, в котором положение каждого работника определяется его отношениями с руководством (коллектив типа «стая»)
Временное сообщество людей, вынужденно связанных только функциональной общностью («автобус»)

Коллектив, связанный неформальными дружескими отношениями взаимопомощи, общности интересов («семья»)
Сообщество людей, лишенных индивидуальных функциональных отличий и направляемых лидером («стадо»)
Постоянное сообщество работников, положение которых определено индивидуальными функциональными обязанностями («улей»)

7. Стратегия управления

Тип управления

Стратегический характер управления
Тактический характер управления
Оперативный характер управления

Организационная структура

Степень влияния факторов на организационную структуру
- Структура, слабо зависящая от изменения внешних или внутренних факторов («механическая структура»)
- Структура, зависящая от изменения внешних или внутренних факторов («органическая структура»)

Принцип структуризации коллектива предприятия
- Группировка работников по профессиональным знаниям и навыкам (профессиональная структура)
- Группировка работников по функциональным признакам (функциональная структура)
- Группировка работников по видам производимой продукции (предметная структура)
- Группировка работников по технологическому признаку (технологическая структура)
- Группировка работников по сегментам рынка потребления производимой продукции (потребительская структура)
- Группировка работников по местонахождению (дивизиональная структура)
- Группировка сотрудников по их участию в одном проекте (временная организационная структура)

Управленческая структура

Иерархическая структура подчинения на базе единоначалия (линейная структура управления)
Иерархическая структура подчинения на базе единоначалия со специальными подразделениями для подготовки решений (линейно-штабная структура)
Структура подчинения по функциональной иерархии (функциональная структура)
Структура двойного линейного и функционального подчинения (линейно-функциональная структура)

8. Стратегия реструктуризации

Организационно-технологическая реструктуризация

Перегруппировка технологических операций по территориальному признаку
Перегруппировка операций по составу преобразуемых ресурсов
Перегруппировка операций по технологическому признаку

Перегруппировка операций по продуктовому признаку
Вторичная перегруппировка по горизонтальному признаку
Вторичная перегруппировка по вертикальному признаку
Смешанная перегруппировка

Организационно-управленческая реструктуризация

Перегруппировка функций управления по характеру их реализации (переход к функциональной структуре)
Перегруппировка управленческих функций по продуктовому признаку (переход к дивизиональной структуре)
Переход к смешанной группировке управленческих функций (переход к комбинированной структуре)

Реструктуризация прав и ответственности подразделений

Формирование группы нехозрасчетных подразделений, выполняющих задания руководства предприятия
Формирование группы хозрасчетных и финансируемых за счет предприятия подразделений
Формирование «центров финансовой ответственности» (самофинансируемых и самоуправляемых подразделений)
Выделение подразделений (создание, привлечение) в качестве дочерних и зависимых предприятий
Выделение подразделений (создание, привлечение) в качестве самостоятельных предприятий, связанных с данным интеграционными отношениями

Реструктуризация активов

Освобождение предприятия от неиспользуемых активов
Сохранение на предприятии и поиск способов эффективного применения неиспользуемых в настоящее время активов

Реструктуризация коллектива

Сохранение не полностью загруженного коллектива
Приведение состава коллектива в соответствие с существующей в настоящее время потребностью

Автономность реструктуризации

Самостоятельное осуществление предприятием реструктуризации
Согласованное осуществление реструктуризации с группой территориально близких предприятий
Согласованное осуществление реструктуризации с группой предприятий данной отрасли
Согласованное осуществление реструктуризации с группой предприятий-смежников

Включение приведенных в данном перечне элементарных стратегических вариантов в целостную стратегию предприятия, разумеется, не может осуществляться произвольно. В конкретной социально-экономической ситуации можно говорить об оптимизации состава и выбора вариантов стратегии предприятия. На основе данного перечня для каждого конкретного бизнеса должна быть сформирована, обсуждена и принята своя, специфичная

для этого бизнеса, комплексная стратегия, учитывающая как особенности отечественной макроэкономической ситуации, так и состояние отраслевого и регионального окружения предприятия, а также его внутренний потенциал. Методика такого формирования описывается ниже на примере последовательности проведения мероприятий и процедур, связанных с разработкой основных направлений важнейшего элемента стратегии предприятия – товарно-рыночной стратегии. Материал раздела основан на консультационном опыте авторов по разработке и внедрению стратегии ряда предприятий машиностроительной, металлургической, легкой, нефтеперерабатывающей и других отраслей промышленности (Клейнер, Качалов, Тамбовцев, 1997). Этот опыт показывает, что в современных условиях процесс формирования, анализа, согласования и отбора стратегических вариантов лучше всего проводить с участием «стратегических консультантов», специализирующихся на разработке стратегии предприятий. Вместе с тем формирование стратегии не может быть полностью поручено каким бы то ни было внешним консультантам, а должно вырабатываться руководством, коллективом, собственниками предприятия *с помощью консультантов*, их опыта, знаний, методических навыков и т.п.

Вначале опишем ее общую логику (последовательность этапов), а затем более подробно рассмотрим содержание каждого из предложенных этапов. Наилучшей представляется такая последовательность этапов разработки товарно-рыночной стратегии на конкретном предприятии.

1. Организационная подготовка процедуры стратегического планирования.
2. Установочные собеседования с руководящими работниками предприятия.
3. Уточнение руководящими работниками своих позиций и желательных вариантов стратегии развития.
4. Выработка согласованных представлений о целевых ориентирах развития предприятия.
5. Обсуждение возможностей формирования вариантов товарно-рыночной стратегии в соответствии с целевыми ориентирами и с учетом анализа потенциала предприятия.
6. Выработка частично согласованных с лицами, участвующими в разработке стратегии, вариантов стратегии.
7. Сравнительная оценка вариантов и выбор наилучшего (в том или ином смысле) варианта стратегии.
8. Анализ выбранного варианта, его детализация, определение первоочередных задач по реализации.

Рассмотрим методику проведения этих этапов более подробно на примере формирования элементов товарно-рыночной стратегии.

Этап 1. Организационная подготовка процедуры стратегического планирования. Для успешного осуществления процедуры стратегического планирования необходимо заблаговременно (не менее чем за неделю до начала установочных собеседований):
- известить руководящих работников предприятия о необходимости формирования кратких (не более 1 страницы) предложений по стратегии развития предприятия, указав на предпочтительность коллективных предложений;
- известить весь коллектив предприятия о начале работ по стратегическому планированию и предложить всем заинтересованным работникам сформулировать свои предложения по стратегии (в краткой форме, не более 1 страницы) и передать назначенному для их сбора представителю администрации; здесь также полезно подчеркнуть предпочтительность коллективных предложений;
- предложить не позднее чем за 2 дня до объявленного срока начала установочных собеседований (плановых сессий) заявить о своем желании участвовать в стратегическом

планировании всем авторам поступивших предложений, подчеркнув, что подавший предложение не обязан лично участвовать в плановой сессии;
- зарегистрировать полученные предложения ответственным представителем администрации и передать руководству предприятия для ознакомления с ними консультантов и всех участников процедуры стратегического планирования.

*Этап 2. Установочные собеседования с руководящими работниками предприятия.*Назначение данного этапа – выработка согласованного «языка», ознакомление руководства (как функциональных, так и линейных руководителей) с основными категориями, с помощью которых осуществляются разработка, обсуждение и выбор варианта стратегии развития предприятия.

К таким категориям в первую очередь относятся ориентиры и направления развития, вариант стратегии, критерии оценки вариантов, относительная важность критериев.

В ходе установочных собеседований с группами руководителей (и других работников предприятия, проявивших интерес к стратегическому планированию и являющихся лидерами тех или иных статусных либо неформальных групп работников предприятия) консультанты разъясняют участникам совещаний содержание упомянутых понятий, отвечают на вопросы, задают проверочные вопросы, необходимые для контроля правильности понимания используемых понятий.

До сведения участников собеседований доводятся также общая логика и содержание последующих этапов работы, разъясняются назначение и особенности организации отдельных этапов. При этом очень важно объяснить, какую роль играет и может сыграть стратегия в реальной жизни предприятия (см. п.1.1), убедить в необходимости затратить время и усилия для ее совместной разработки.

Поскольку содержание установочных собеседований предполагает достижение достаточно тесного контакта консультантов и будущих стратегических плановиков, такие занятия целесообразно проводить относительно небольшими группами по 7–8 человек, чтобы они не приобретали характера публичных лекций, предполагающих совершенно иной тип взаимоотношений ведущих и слушателей.

Важный элемент установочных собеседований – определение «репрезентативной группы», т.е. юридических и физических лиц (включая собственников, руководство, коллектив), чьи интересы выражают интересы всего предприятия в целом и должны учитываться в первую очередь при разработке стратегии.

Этап установочных собеседований в зависимости от числа руководящих работников, принимающих участие в них, должен занять минимум 2–3 рабочих дня.

Этап 3. Уточнение руководящими работниками своих позиций и желательных вариантов стратегии развития. Данный этап, равно как и последующие этапы 4–6, реализуется в форме совместного заседания (совещания) всех участников процесса стратегического планирования. Соединение достаточно большого числа людей требует для обеспечения действенности процедуры четкой организации всей работы, дисциплины в реализации отдельных действий и шагов. Достижение этих условий предполагает:
- участие в процедурах первого лица предприятия, обеспечивающего строгое следование установленному порядку, без отклонений и уходов в иные этапы и процедуры;
- ясное знание участниками логики и последовательности обсуждаемых вопросов;
- желание участников добиться конечного результата;

- наличие «домашних заготовок», выработанных на предыдущем этапе индивидуально или в группах (при этом группы, как было отмечено выше, должны создаваться не по формальным признакам, а возникать в результате процесса самоорганизации их участников).

Выработка согласованных представлений о целях развития предприятия в соответствии с перечисленными условиями осуществляется в форме выбора участниками определенного типа целевого состояния с последующим уточнением (конкретизацией) описания такого состояния.

Типы стратегических вариантов, из множества которых производится отбор на данном этапе, могут быть заданы следующим перечнем.

А. Сохранение достигнутых позиций на старых рынках сбыта продукции в изменившихся экономических условиях.
Б. Увеличение объемов продаж продукции при сохранении пропорций между выпускаемыми продуктами и сохранении географии рынков.
В. Увеличение объемов продаж продукции при изменении пропорций между выпускаемыми продуктами и сохранении географии рынков.
Г. Увеличение объемов продаж продукции при изменении пропорций между выпускаемыми продуктами и изменении географии рынков.
Д. Увеличение объемов продаж продукции при сохранении пропорций между выпускаемыми продуктами и изменении географии рынков.
Е. Увеличение объемов продаж продукции за счет освоения новых видов продуктов при сохранении географии рынков.
Ж. Увеличение объемов продаж продукции за счет освоения новых видов продуктов при изменении географии рынков.
З. Уменьшение объемов продаж продукции за счет свертывания производства некоторых из выпускаемых продуктов.

Выбор типа стратегической цели может осуществляться участниками процедуры планирования путем голосования после короткого (не более получаса) обсуждения, в ходе которого высказываются аргументы в пользу того или иного варианта. Идеальный случай – достижение (или изначальное наличие) консенсуса; наихудший случай – разделение голосов на примерно одинаковые по численности группы между несовпадающими типами целей.

В промежуточных ситуациях решение может приниматься большинством голосов, в наихудшем случае решение может быть принято первым лицом, которому в последующей работе необходимо будет обратить самое серьезное внимание на консолидацию руководящего состава предприятия, укрепление корпоративного единства, вообще на развитие корпоративной культуры предприятия.

Этап 4. Выработка согласованных представлений о целях развития. При соблюдении сформулированных выше организационных условий реализация данного этапа нацелена на установление субординации критериев, по которым участники процедуры будут осуществлять оценку и отбор вариантов стратегии.

Под *критериями* в данном контексте понимаются признаки (свойства) вариантов стратегии, по значениям которых последние сопоставляются друг с другом для определения среди них наилучшего.

Примерный (исходный) перечень критериев, по которым обычно оцениваются варианты стратегий, следующий:
- степень (уровень) достижения целевых ориентиров предприятия;
- экономическая эффективность;
- надежность реализации;
- социальная приемлемость;
- экологическая приемлемость;
- технологическая осуществимость.

Данный перечень не является замкнутым, он может быть дополнен по совместному решению субъектов стратегического планирования либо могут быть уточнены (конкретизированы) отдельные формулировки критериев и т.п. Решения принимаются голосованием после краткого обсуждения.

Относительная важность критериев может быть выражена либо упорядочением их по убыванию значимости, либо назначением оценки значимости каждого по шкале от 1 до 10. Первоначально решается вопрос о форме выражения относительной важности критериев, затем соответственно о конкретной значимости каждого из критериев. Необходимые пояснения по смыслу критериев дают консультанты в ходе установочных собеседований, а в случае надобности – в ходе данного этапа процедуры выбора варианта стратегии.

Этап 5. Обсуждение возможностей формирования вариантов товарно-рыночной стратегии в соответствии с целями предприятия и с учетом анализа потенциала предприятия. На данном этапе обсуждаются ограничения, учитываемые при формировании вариантов, отбрасываются заведомо нереалистичные и не соответствующие принятым направлениям развития предприятия. По сути это один из наиболее сложных этапов, так как именно здесь многообразие реальной действительности и реализуемых возможностей должно претвориться в ограниченное множество вполне конкретных вариантов развития предприятия. Методика проведения данного этапа зависит от степени продвинутости субъектов стратегического планирования в понимании общих основ планирования и его стратегической специфики. В случае, если эта степень невелика, основную роль при формировании вариантов вынуждены брать на себя консультанты. Это, однако, должно быть сделано с максимальным тактом, чтобы не исключать из творческого процесса представителей предприятия.

Этап 6. Выработка частично согласованных вариантов стратегий. Опыт показывает, что исходное многообразие конкретных стратегических вариантов может быть путем уточнений, обобщений или переопределений сведено к сравнительно небольшому числу ясно различимых вариантов (не более 10).

Именно в таком сведении и состоит главное назначение данного этапа. Если исходное множество разработанных и представленных на совещание вариантов сразу укладывается в упомянутые количественные рамки, задачи этапа сводятся к обнародованию сути каждого варианта и подбору его краткого названия (девиза) или присвоению номера.

Суть предлагаемого варианта товарно-рыночной стратегии во взаимосвязи с другими элементами стратегии должна быть раскрыта, как минимум, по следующим параметрам:
- предполагаемые изменения в номенклатуре (рост выпуска одних продуктов, сокращение других, освоение новых видов);
- желаемая география рынков, группы потребителей;

- оценка капиталовложений, источников финансирования;
- сроки реализации проектов преобразований.

Как видим, некоторые элементы варианта выходят за рамки данного вида стратегии; их рассмотрение предваряет (и облегчает) выбор вариантов финансово-инвестиционной (п. 4.6) и других видов стратегий.

Перечисленные требования к вариантам стратегий сообщаются участникам процедуры в ходе установочных собеседований. Особо подчеркивается необходимость указания авторских оценок по всем названным параметрам. Если автор (индивидуальный или коллективный) затрудняется самостоятельно оценить какое-то из них, такие оценки должны быть совместно выработаны в ходе данного этапа.

Важное требование к проведению этого этапа – сознательный отказ от критики своих высказываний и предложений других участников. Иными словами, последние могут только задавать вопросы по поводу неясных моментов, уточнять детали, сообща вырабатывать недостающие оценки параметров вариантов, если таковые имеются, наконец, предлагать какие-то новые варианты, идеи которых возникли в ходе осуществления данного этапа процедуры. Критиковать же ранее обнародованные варианты не рекомендуется.

После подведения черты целесообразно объявить большой перерыв или вообще прервать процедуру до следующего дня. В ходе этого перерыва консультанты в случае необходимости занимаются анализом и обобщением обнародованных вариантов, представляя их в форме, удобной для последующей работы, и стараясь сократить количество вариантов до указанных выше пределов (не более 10). Обсуждение большего количества вариантов вряд ли может быть продуктивным, они с трудом одновременно удерживаются в сознании стратегических плановиков, что раздражает их и негативно сказывается на качестве и обоснованности определения критериальных оценок вариантов, а следовательно, и на обоснованности самого выбора предпочтительного варианта.

Этап 7. Оценка вариантов и выбор наилучшего варианта стратегии. Данный этап состоит из двух подэтапов: оценки вариантов стратегий по каждому из выработанных ранее критериев и собственно выбора. Лучше, если при этом будет использована система компьютерной поддержки принятия решений или стратегического планирования.

Первый подэтап заключается в коллективном определении уровня каждого варианта по каждому из критериев в соответствующих этим критериям шкалах. Результирующая оценка рассчитывается как средняя из индивидуальных оценок. Полученные оценки вводятся в систему и составляют исходные данные для последующей работы системы. Система базируется на идее и алгоритме так называемого метода уступок.

Работу с системой по выбору варианта стратегии развития предприятия на основе как формализованных данных, выработанных в ходе предыдущих этапов описываемой процедуры, так и неформализованных данных, составляющих информационную среду процесса принятия стратегических решений, целесообразно возложить на руководителя предприятия, поскольку она может потребовать действий (связанных с коррекцией исходных формализованных данных), входящих в исключительную сферу компетенции руководства.

Этап 8. Анализ выбранного варианта, его детализация и определение первоочередных задач. Наиболее целесообразно, чтобы работы данного этапа выполнялись первоначально

консультантами, которые, исходя из основных положений выбранного варианта стратегии, разворачивают и детализируют его в соответствии с методологией и методикой стратегического планирования в совокупность вариантных действий (программ и подпрограмм), осуществление которых руководящими работниками предприятия позволит начать реализацию выбранной стратегии.

Результаты такой предварительной проработки – совокупность адресных рекомендаций – обсуждаются затем с руководством предприятия и исполнителями с целью получения необходимых разъяснений, уточнения и корректировки самих рекомендаций. На этой основе исполнители затем самостоятельно формируют планы действий по реализации своих задач в рамках единой выбранной стратегии развития предприятия.

В целом проведение всех этапов разработки товарно-рыночной стратегии предприятия (аналогичным образом разрабатываются и другие разделы стратегии) занимает 7 – 9 рабочих дней. При необходимости эта работа может осуществляться и в режиме «мозговой атаки», что позволяет провести ее за 3 – 4 дня. Вместе с тем нужно учесть, что торопливые действия в стратегических вопросах непозволительны даже опытным «стратегам», а для менее опытных попытки сокращения сроков приведут к резкому ухудшению качества плана. Ценой же стратегической ошибки в настоящее время может стать существование самого предприятия.

Глава 5. СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА

В данной главе читателю предлагается задуматься об экономической безопасности своего бизнеса, оценить ее степень и сформировать представление о том, как ее увеличить. Основная задача этой главы – убедить предпринимателя, что управление риском – одна из необходимых функций управления, без выполнения которой хозяйственная деятельность превращается в хаотическую или авантюрную. Для этого в главе разъясняются основные положения теории риска хозяйственной деятельности (хотя некоторые из них еще не стали общеупотребительными в практике хозяйственного анализа), классифицируются факторы хозяйственного риска и методы управления им, а также приводятся практические рекомендации по организации планомерной антирисковой деятельности на производственном предприятии. Используя изложенный в этой главе материал, предприятие может очертить свой профиль риска, составить исчерпывающий перечень возможных препятствий экономически безопасной деятельности предприятия.

5.1. Риски, опасности, угрозы деятельности предприятия

Стратегические планы предприятия, компоненты которого рассмотрены в предыдущей главе, реализуются в условиях неоднозначности протекания реальных социально-экономических процессов. В момент принятия решений практически невозможно получить точные и полные знания об отдаленной во времени среде реализации стратегии предприятия, о всех действующих или потенциально могущих проявиться внутренних и внешних факторах. Все это суть выражения неопределенности как объективной формы существования окружающего нас мира. То или иное проявление неопределенности может задержать наступление запланированных событий, изменить их содержание или количественную оценку либо вызвать нежелательное развитие событий (НРС) как предвидимое, так и неожиданное. В результате намеченная цель, ради достижения которой принимаются стратегические решения, не будет достигнута. Важной стратегической целью деятельности предприятия является достижение им экономической безопасности.

Экономическая безопасность предприятия (фирмы) – это такое состояние данного хозяйственного субъекта, при котором жизненно важные компоненты структуры и

деятельности предприятия характеризуются высокой степенью защищенности от нежелательных изменений. Для этого предприятию следует придерживаться стратегии, обеспечивающей достаточный уровень и наращивание социально-экономического потенциала, устойчивое развитие бизнеса и подготовленность к возможным нежелательным изменениям в сфере его жизнедеятельности.

Понятие экономической безопасности функционирования предприятия имеет ряд черт, присущих в целом безопасности как универсальной категории природных, общественных и биологических систем. В зависимости от того, какое сочетание параметров жизнедеятельности субъекта является для него желательным, меняется и конкретное наполнение понятия «нежелательные изменения». В общем случае к таким изменениям относятся те, которые отдаляют субъект от его желаемого состояния. Отражение ситуации с безопасностью в сознании субъекта определяет его оценки безопасности. Очевидно, последние могут существенно отличаться от объективных в зависимости от личностных качеств руководителя (см. п. 1.6), от полноты и глубины знаний о ситуации, о формах и силе влияния изменений на состояние предприятия и т.п.

Оценки безопасности, которыми располагает субъект, т.е. его знания, полученные им либо самостоятельно на основе опыта и интуиции, либо специально вырабатываемые на базе исследования ситуации, в том числе с помощью специалистов, определяют его чувство безопасности (опасности). В свою очередь, чувство безопасности или побуждает субъекта к поиску путей повышения безопасности, достижения ее приемлемого уровня, или же позволяет переключить его активность и ресурсы на иные цели, если оценки безопасности велики, т.е. уровень опасности низок.

Кратко охарактеризуем другие составляющие понятийного аппарата проблемы экономической безопасности – опасности, ущербы и стратегии безопасности, а также факторы и причины риска, уровень и показатель уровня риска.

Будем называть *опасностью* такие изменения во внешней среде или внутреннем состоянии субъекта, которые приводят к нежелательным изменениям предмета безопасности. В свою очередь само нежелательное изменение качеств предмета безопасности, снижение его ценности для субъекта или полную его утрату принято называть *ущербом*. Основываясь на этих понятиях, стратегию экономической безопасности можно определить как совокупность наиболее значимых решений, направленных на обеспечение приемлемого уровня безопасности его функционирования.

В следующих разделах этой главы вопросы экономической безопасности производственного предприятия рассмотрены применительно к стратегическому планированию и управлению. При этом обеспечение и поддержание экономической безопасности предприятия формулируется как задача управления хозяйственным риском.

Прикладной анализ проблем экономической безопасности, связанных с деятельностью конкретного предприятия, целесообразно проводить в контексте общего описания его функционирования. Хозяйственный руководитель, находясь в сфере фатального действия тех или иных отклоняющих факторов, вынужден рисковать, т. е. принимать решения в условиях неполной информации, «без точного расчета», надеясь на удачу, что требует от него определенной смелости и решительности. Риск является неизбежной составной частью любой хозяйственной деятельности. Однако само по себе наличие риска, сопровождающего деятельность того или иного рыночного субъекта, не является ни достоинством, ни недостатком. Более того, отсутствие риска, т. е. опасности наступления непредсказуемых и нежелательных для субъекта событий или последствий его действий,

как правило, в конечном счете вредит экономике, подрывает ее динамичность и эффективность. Поэтому существование риска и неизбежные изменения его распределения выступают постоянным и сильнодействующим фактором развития предпринимательской сферы экономики.

Что касается промышленных предприятий, хозяйственная активность которых связана главным образом с производством продукции, то они могут успешно работать и развиваться, лишь избегая чрезмерно рискованных решений. В особенности это касается крупных промышленных предприятий, поскольку они втягивают в рискованные ситуации тысячи работников, в большинстве своем не склонных к риску. Для таких предприятий характерными являются решения и действия, ориентированные на уменьшение риска. В этом смысле они принципиально отличаются от тех хозяйственных структур, экономическая активность которых связана именно с использованием ситуаций повышенного риска (операции на фондовых рынках, спекуляция ценными бумагами, венчурное финансирование и т.п.).

Руководители производственных предприятий не могут позволить себе такой свободы в принятии резких, «крутых» решений, как спекулянты или коммерсанты. Производственные предприятия в своей хозяйственной деятельности вынуждены быть более консервативными и осмотрительными, так как обременены освоенной технологией, установленным оборудованием, подготовленным и обученным персоналом и т.п.

Стратегические планы предприятия разрабатываются в расчете на некоторые фиксированные условия или, по крайней мере, на их более или менее предсказуемое развитие. Вследствие того, что такие предположения часто нарушаются, особенно в долгосрочной перспективе, всегда остается шанс не достичь намеченной цели, не получить запланированный стратегический результат. Возможность отклонения от цели стратегического решения, т. е. несовпадение фактически полученного экономического результата с намеченным в момент принятия решений, принято характеризовать с помощью категории «хозяйственный риск». Заметим, что это несовпадение не обязательно бывает в худшую сторону; весьма возможно, что результат превзойдет ожидания. Однако это, скорее, исключение, чем правило.

Решение, в результате принятия которого предполагается хозяйственное использование нового объекта, будь то технический замысел неапробированной на практике конструкции, нетрадиционная технология, новый товар, новая коммерческая схема или хозяйственная инициатива и т.п., всегда сопряжено с повышением уровня риска, обусловленным прежде всего принципиальной недоступностью точного знания о будущем. При этом хозяйственный руководитель может избрать одну из трех альтернатив: отказаться от принятия сомнительного решения; не раздумывая, согласиться с принятием повышенного риска; попытаться обосновать свое решение, затратив усилия на добывание дополнительной информации и ее осмысление.

Отказ от реализации новых идей и проектов – тупиковый путь, который рано или поздно заканчивается застоем, стагнацией. Напротив, безоглядное принятие непродуманных, не подкрепленных анализом и расчетом решений – авантюристический путь, который иногда может сулить заманчивые плоды, принести сиюминутную выгоду, но, как правило, не приводит к стабильному успеху. Существует еще третий путь: *рациональное осмысление ситуации принятия «рискованного» решения, выяснение возможных последствий, т. е. плюсов и минусов от принятия данного решения или от его отклонения, выявление скрытых препятствий на пути достижения поставленной цели и, наконец, выяснение*

возможностей «подстраховаться» на случай неудачного или нежелательного развития событий.

Действительно, в период подготовки и принятия любого хозяйственного решения нельзя с полной уверенностью утверждать, какая конкретно конъюнктура сложится на рынке, какие могут возникнуть неожиданные технические препятствия или конструктивные проблемы, какой будет реакция окружающей хозяйственной среды на ввод в действие или новые характеристики функционирования промышленного объекта. Покупателям может не понравиться новый товар, позиция данного предприятия в традиционном для него секторе рынка может измениться по причинам, неподконтрольным предпринимателю и т.п. Однако, подвергнув выдвинутую идею разностороннему критическому разбору, идентифицируя потенциальные опасности и анализируя возможные последствия, наконец, привлекая дополнительно добытую информацию, можно предусмотреть меры по нейтрализации или по смягчению нежелательных последствий проявления тех или иных факторов риска.

Например, сравнение размеров потенциального выигрыша от принятия данного решения в случае удачи (т. е. получения запланированного результата) с учетом затрат на разработку и проведение подстраховочных мероприятий, с одной стороны, и оценки возможного ущерба в случае неудачи, с другой, может привести к существенному изменению отношения руководителя к «степени рискованности» рассматриваемого решения. С учетом принятых мер изменится не только психологическое отношение к риску, но и объективный уровень риска, связанный с реализацией планируемого стратегического решения. В этом случае расчетно оцененный урон при неблагоприятном развитии событий может оказаться приемлемым для того, чтобы осознанно пойти на решение, остающееся рискованным, но уже в допустимых для предприятия пределах. В этом суть *концепции приемлемого риска*, которая основывается на двух подтвержденных практикой постулатах: признании невозможности полного устранения риска, с одной стороны, и всегда существующей возможности найти такие «антирисковые» меры, которые обеспечили бы приемлемый для данного хозяйственного агента уровень риска, с другой.

Разумеется, практическое использование концепции приемлемого риска требует определенных затрат на добывание информации и ее обработку. Однако при этом меняется информированность лица, принимающего решения, а иногда и степень неопределенности всей ситуации принятия решения. Опыт свидетельствует: чем больше знаешь, тем больше знаешь, чего не знаешь, и тем скорее формируется осознание риска. Значит, чем более рациональны, чем более сложно задуманы обосновывающие решение исследования и расчеты, тем больше граней проблемы попадает в поле зрения.

Возможные отрицательные последствия стратегических решений, принятых и реализуемых без учета риска, могут оказаться весьма болезненными для предприятия и бизнеса. Для предприятия, вырабатывающего свою стратегию, игнорирование риска может проявиться в различных нежелательных хозяйственных результатах. К их числу относятся, например, снижение котировок акций (вместо намечавшегося повышения), уменьшение размеров прибыли и снижение эффективности инвестиций по сравнению с планируемым без риска уровнем, неэффективные затраты материальных, трудовых или финансовых ресурсов, образование сверхнормативных запасов нереализованной продукции, другие виды упущенной выгоды и экономических потерь.

Таким образом, концепция приемлемого риска, ориентируя хозяйственного руководителя на сознательное, рациональное – в противовес авантюрному, безответственному –

отношение к риску, предлагает важные для деловой активности в сфере материального производства методические рекомендации. Во-первых, риск – это не статическая характеристика, а управляемый параметр, на его уровень можно и, самое главное, необходимо оказывать воздействие. Во-вторых, поскольку такое воздействие можно оказать только на «познанный» риск, то его надо анализировать, т. е. выявлять и идентифицировать факторы риска, оценивать последствия их проявления и т.д. В-третьих, для корректного учета риска в деятельности производственного предприятия полезно различать «стартовый» уровень риска, или риск замысла первоначальной идеи проекта (хозяйственного мероприятия) или варианта стратегии, и «финальный» уровень риска, оценка которого произведена (для выбранной стратегии предприятия, принятого варианта проекта, намеченного к осуществлению хозяйственного мероприятия и т.п.) после выполнения необходимых процедур оценки риска и разработки комплекса мероприятий по смягчению или нейтрализации последствий проявления факторов риска.

Определение приемлемого значения уровня риска – самостоятельная задача специального исследования, а установление некоторого уровня в качестве такового – прерогатива руководства предприятия или, по крайней мере, руководителя более высокого уровня, чем аналитик риска. В практической хозяйственной деятельности предприятия с учетом концепции приемлемого риска рекомендуется:

· принимая хозяйственные решения, учитывать возможность снижения уровня «стартового» риска до приемлемого «финального» уровня;
· выявлять потенциально возможные ситуации и факторы риска, которые могут явиться причиной недостижения поставленных целей;
· оценивать характеристики возможного ущерба, связанного с нежелательным развитием событий;
· заблаговременно, на стадии подготовки хозяйственных решений, планировать и при необходимости осуществлять меры по снижению риска до приемлемого уровня;
· учитывать при принятии решений расходы, связанные с предварительным анализом и оценкой риска и подготовкой мероприятий по достижению приемлемого «финального» уровня риска.

На производственном предприятии концепция приемлемого риска должна реализовываться в такой организации процесса управления, чтобы проявившийся фактор риска не стал неожиданностью для руководителя и чтобы не пришлось в спешке принимать необоснованные решения.

Разработка комплексной социально-экономической стратегии направлена, в частности, именно на обретение предприятием экономической безопасности. Понятие риска используется в этом смысле как характеристика процесса и результата принятия стратегических решений. В таком аспекте *риск* – это возможность таких последствий принимаемых стратегических решений, при которых поставленные цели (генеральная цель предприятия либо стратегические цели) частично или полностью не достигаются. Таким образом, здесь рассматривается риск, который обусловлен принятием стратегических решений, причем риск возникает тогда, когда решения выбираются из нескольких альтернатив.

Риском стратегии или *риском стратегического решения* будем называть возможность нежелательного развития событий (НРС), взятую в совокупности с их последствиями и рассматриваемую соотносительно с возможным ущербом от НРС (рис. 5.1.1). Исходя из принятого выше определения риска, поясним такие понятия как факторы, причины, уровень и показатель уровня риска.

Факторами риска стратегического решения предприятия будем называть предпосылки, увеличивающие вероятность или реальность наступления событий, которые, не входя в круг планируемых, потенциально могут осуществиться и в этом случае оказать отклоняющее воздействие на ход реализации стратегического замысла (стратегии предприятия). Результатом проявления фактора риска будет нежелательное развитие событий, последствия которого приведут к отклонению от поставленной стратегической цели предприятия, т. е. к ущербу. В число таких событий входят как те, которые можно было предвидеть, но нельзя точно указать момент наступления, так и те, которые предугадать не представлялось возможным.

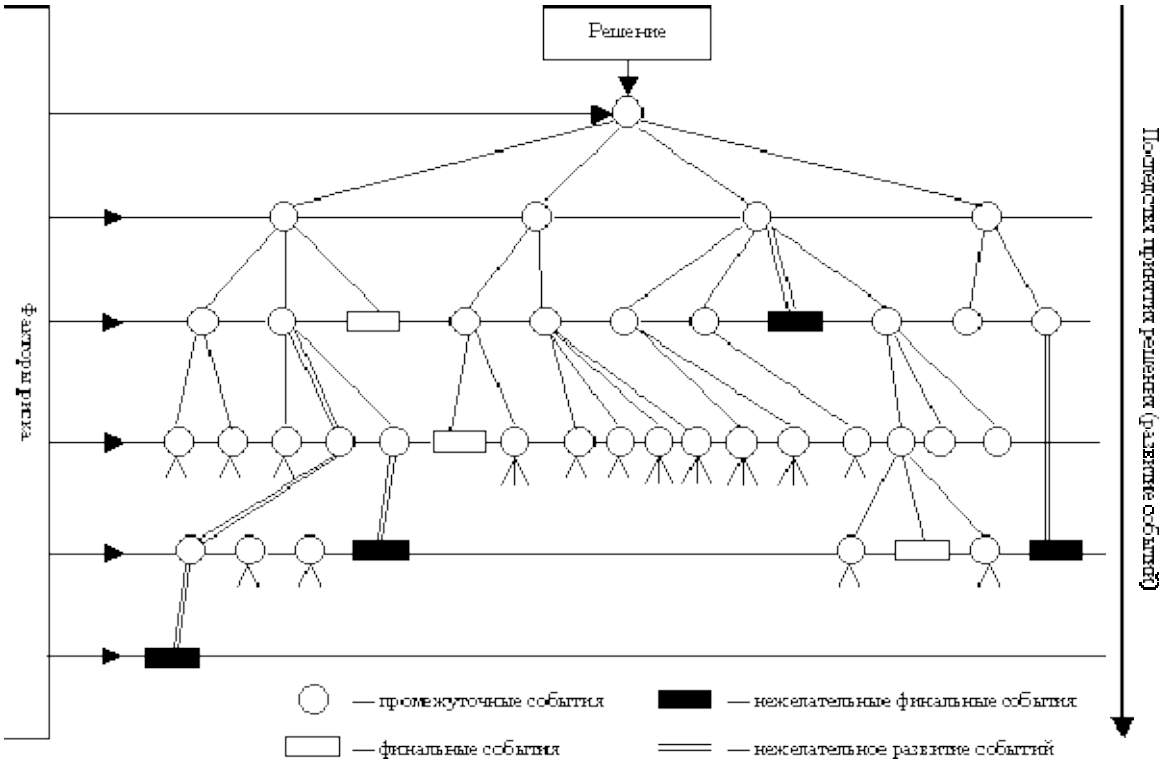

Рис. 5.1.1 *Схема развития событий после принятия решения*

Причины риска (т. е. причины реализации или наступления рисковых событий) – это объективные или субъективные действия или решения, влекущие за собой нежелательное развитие дальнейших событий, неблагоприятных для реализации некоторой стратегии предприятия.

Для того чтобы судить о существенности того или иного фактора риска и о достаточности принимаемых предупредительных мер, риск должен быть выражен в сопоставимых показателях.

Уровень риска стратегии (стратегического плана) принимается в качестве общей характеристики риска. Его величина в результате соответствующего специального исследования выражается некоторым показателем уровня риска.

Определение уровня риска стратегии какого-либо вида (технико-технологической, товарно-рыночной, интеграционной, финансово-инвестиционной и т.п.) сводится к оценке

возможности отклонения стратегической цели и связанных с этим хозяйственных результатов предприятия от заданных (рис.5.1.2).

Показателем уровня риска, или просто *показателем риска* стратегии называют уровень риска, выраженный по определенному правилу в некоторой шкале.

Выбор оценочных показателей риска – сложная многоаспектная задача. Нелишне, однако, заметить, что в вопросах анализа риска существенным является не только и не столько получение конкретного значения оценочного показателя, сколько описание метода получения оценки, описание рассмотренных ситуаций, причин и факторов риска, а также доверительные границы практического использования полученных оценок. В качестве показателя риска, например, может использоваться средневзвешенная оценка величины ущерба по всем возможным цепочкам НРС и др.

Любой из рассмотренных в гл. 4 видов стратегии нацелен на изменение соответствующего потенциала предприятия. Следовательно, показатель уровня риска должен характеризовать возможное отклонение от запланированного приращения потенциала предприятия, который этим отклонением обусловлен. При разработке стратегии предприятия исследование риска характеризуется двумя главными особенностями. Первая из них связана с тем, что стратегическим решениям присуща значительная отдаленность результатов реализации запланированных стратегических решений и мероприятий от момента их рассмотрения и принятия. Другая особенность заключается в опосредованном характере воздействия стратегических решений на результаты деятельности предприятия, так как стратегические решения реализуются посредством принятия и осуществления тактических и оперативных решений.

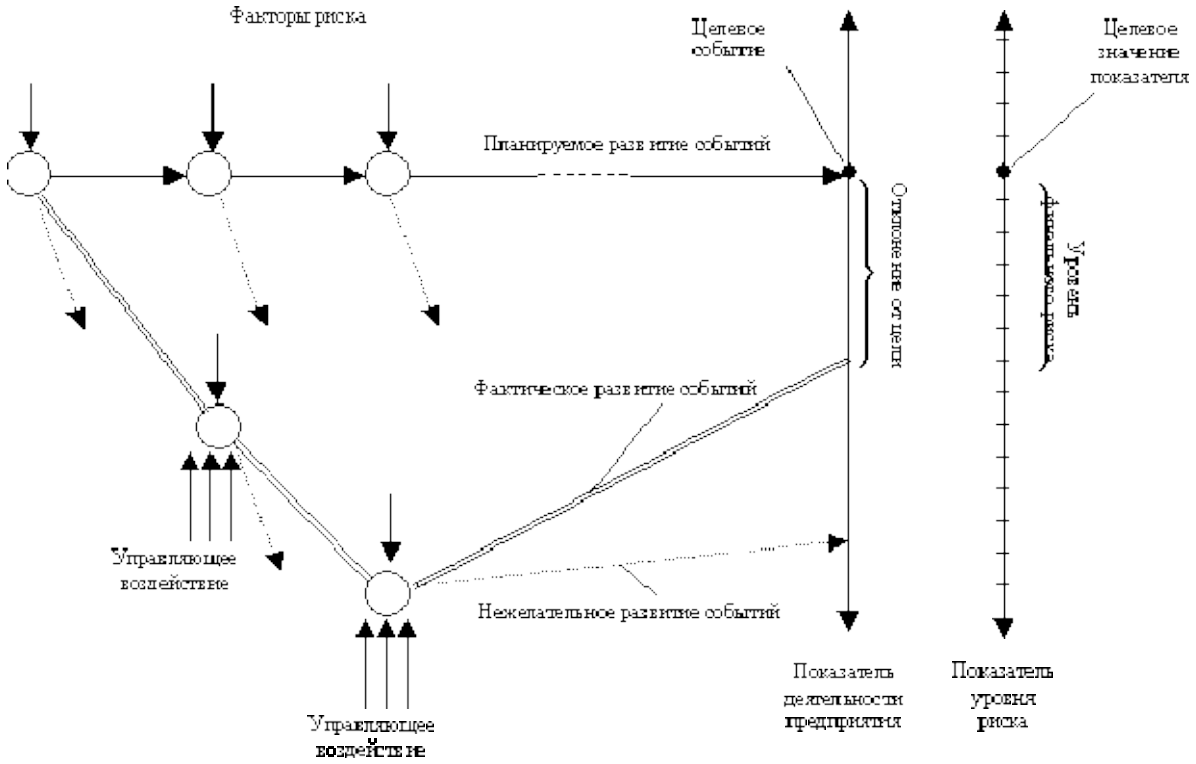

Рис. 5.1.2. *Развитие событий в условиях действия факторов риска*

Эти особенности существенно осложняют анализ последствий принятых стратегических решений и вынуждают искать показатели риска в области более близких плановых горизонтов. Соответственно этому крайне затруднительной становится количественная оценка риска стратегических решений. Поэтому при стратегическом планировании к количественным оценкам риска следует относиться весьма осторожно и не воспринимать их в более «сильных» шкалах, чем это обусловлено с самого начала.

Центр тяжести усилий при учете риска стратегических решений в настоящее время полезнее перенести с построения сложных моделей на поиск, систематизацию и подробное описание факторов риска и разработку функциональных методов управления риском. Для поддержания экономической безопасности производственного предприятия в условиях трансформационной экономики необходимо учитывать все виды факторов риска. Характерные для большинства производственных предприятий факторы риска систематизированы в п. 5.2.

Глава 5. СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА

5.2. Источники и факторы риска производственного предприятия

Факторы риска в бизнесе как источники и причины нарушения экономической безопасности можно классифицировать по разным признакам. В данном случае естественным требованием к классификации является ее ориентация на методы противодействия риску. Иными словами, классификация факторов (точнее, видов факторов) риска должна быть соотнесена с классификацией методов управления риском (см. п. 5.3). Это ограничивает возможности формального объединения разных по существу факторов в одной классификационной группировке.

Выше отмечалось, что все возможные факторы хозяйственного риска делятся на две группы. К первой относятся «*предвидимые*» факторы, т.е. известные из экономической теории или хозяйственной практики и включенные в соответствующий список. Кроме того, очевидно, могут проявиться факторы, назвать которые на априорной стадии анализа риска предприятия не представлялось возможным. Эти *непредвидимые факторы* относятся ко второй группе. Одна из важнейших задач состоит в том, чтобы, создав регулярную процедуру выявления факторов риска, по возможности сузить круг факторов второй группы и тем самым ослабить влияние неожиданных помех.

Определив в качестве объекта анализа риска предприятие производственного типа, можно подразделить факторы риска такого субъекта хозяйственной деятельности в зависимости от сферы возникновения на внешние и внутренние. К *внешним* для производственного предприятия относятся факторы, обусловленные причинами, не связанными непосредственно с деятельностью самого предприятия. *Внутренними* факторами риска будем считать факторы, появление которых обусловлено или порождается деятельностью самого предприятия.

Прикладной анализ внешних для данного предприятия факторов риска целесообразно проводить в контексте общего описания его функционирования. На рис. 5.2.1 изображена

обобщенная схема функционирования производственного предприятия в условиях реального или возможного взаимодействия с его основными экономическими контрагентами и средами. Эта схема отражает современные специфические российские реалии. Предприятие здесь представлено в виде узла скрещения (точки пересечения) финансовых, материальных, кадровых и информационных потоков, отражающих перемещение и потребление инвестиций, сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, используемой и разрабатываемой технологии, денежных наличных и безналичных платежей, производимой продукции и действующих в условиях конкретной социально-экономической и природной среды.

Свойства среды (на схеме широкие стрелки) касаются прежде всего погодно-климатических факторов; социально-демографической ситуации в регионе, которая определяет его трудоизбыточность или трудонедостаточность по различным категориям работников, а также региональный «имидж», престижность той или иной профессии или рода деятельности; социально-политических условий, от которых зависят обстановка в регионе, степень ориентации населения на производительный труд, уровень социальной напряженности; состояния потребительского рынка как фона для формирования региональных потребностей в продукции предприятия; уровня жизни населения как фактора платежного обеспечения этой потребности; покупательной способности рубля в текущем и тенденциальном выражении, определяющей динамику инфляции и инфляционных ожиданий; общего уровня предпринимательской активности, характеризующего склонность людей к включению в предпринимательские инициативы.

Некоторые экономические субъекты изображены на схеме в виде кружков с двойной обводкой. Это отмечены так называемые зоны конкуренции, т.е. дислокации возможных точек соприкосновения предприятия с конкурирующими организациями. Эта конкуренция касается поставщиков исходных материалов и оборудования; потребителей продукции; получения инвестиций, займов, кредитов и участия в выгодных для предприятия инвестиционных проектах; привлечения квалифицированных кадров и оплаты их труда; технологического и информационного рынков.

В принципе любой из потоков, связывающих предприятие с рыночной средой, может быть полностью или частично перекрыт по решению участников обмена, в том числе и вследствие добросовестной или недобросовестной конкуренции. При этом в качестве конкурентов следует рассматривать не только предприятия, производящие такую же продукцию, но и предприятия, использующие (возможно, по другому назначению) те же трудовые, материальные, финансовые и иные ресурсы, в том числе и предприятия из других отраслей, в особенности те, которые могут переключиться на выпуск продукции данной отрасли. (Заметим, что по мере развития рынка, роста конкуренции переход предприятия из одной отрасли в другую, более рентабельную, будет все более частым явлением).

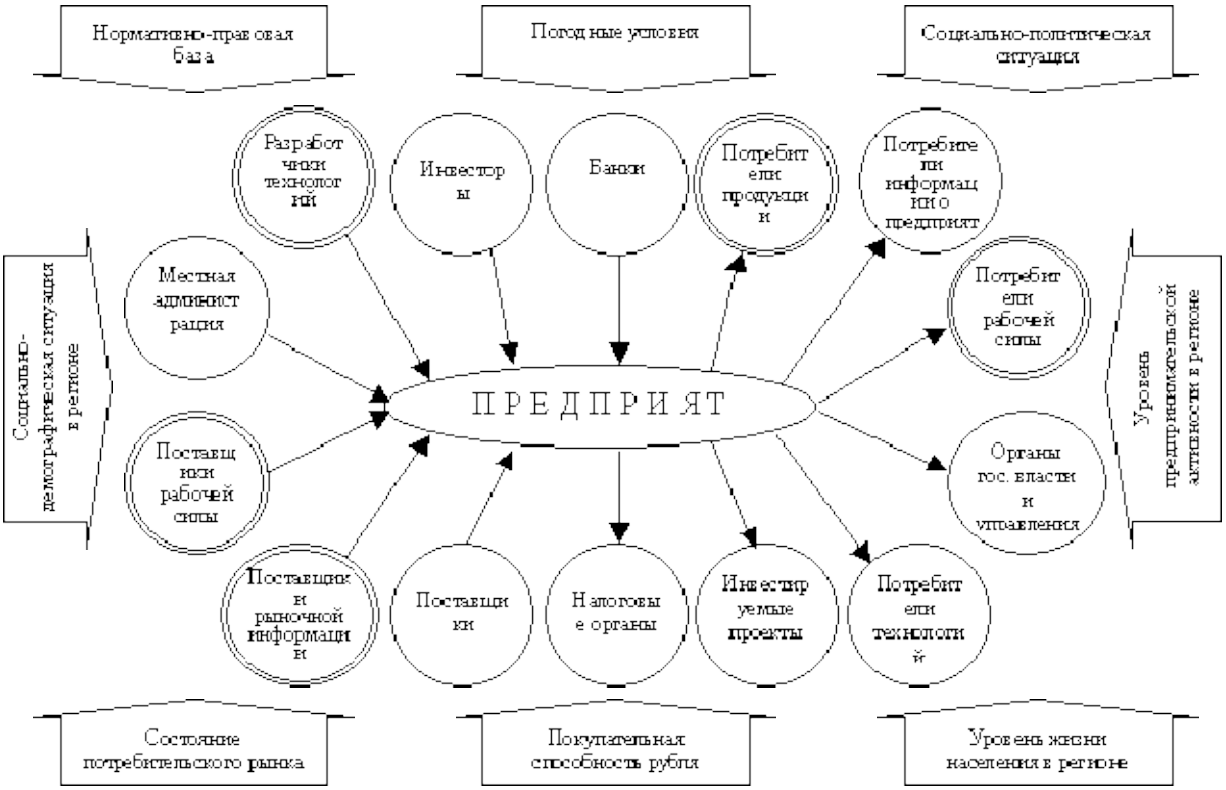

Рис. 5.2.1. *Схема функциональных связей предприятия*

Таким образом, функционирование предприятия постоянно подвергаетсяжено опасности срыва или ухудшения со стороны внешних для него факторов из-за возможного нарушения региональных, отраслевых и межотраслевых потоков, необходимых для его деятельности. На рис. 5.2.1 каналы связи предприятия с его контрагентами изображены с помощью направленных в одну сторону стрелок, хотя реально все связи носят двусторонний характер, так что результат функционирования каждого канала зависит от поведения, как минимум двух экономических субъектов.

В общем случае срыв работы каналов связи с каждым субъектом определяется одной или несколькими из следующих причин:
- внезапно наступившие и непредвиденные изменения окружающей субъект среды, вынуждающие его изменить условия договора (контракта) с предприятием (повышение цен, изменение налогового законодательства, социально-политической ситуации и т.п.);
- появление более выгодных для субъекта предложений (предложение заключить более рентабельный договор, договор более длительного или, наоборот, короткого действия, более привлекательные условия работы и т.п.);
- изменение целевых установок субъекта, связанное, например, с повышением его статуса, накоплением позитивных результатов деятельности, изменением индивидуальной или групповой психологии;
- изменение личных отношений между руководителями;
- изменение физических условий перемещения товарных, финансовых и трудовых ресурсов между субъектами (аварии, изменение таможенных условий, возникновение новых границ или региональных ограничений и т.д.).

Основываясь на приведенном анализе внешние факторы риска можно подразделить на политические, социально-экономические (макроэкономические), экологические и научно-технические (рис. 5.2.2).

Среди политических факторов риска для деловой активности производственных предприятий в настоящее время существенными являются такие факторы этой группы, как стабильность политической власти на федеральном и/или региональном уровне и связанная с ней возможность кардинального пересмотра сложившихся отношений собственности. Серьезные нарушения нормальной хозяйственной деятельности могут быть обусловлены возникновением локальных этнополитических конфликтов, противоречиями в разграничении экономических прав, компетенций и ответственности между федеральными и региональными властями, а также сепаратистскими настроениями в бывших российских автономиях и в некоторых регионах России (Урал, Поволжье, Дальний Восток и пр.). Следствием таких тенденций являются случаи установления региональных ограничений на перемещение товаров и капитала.

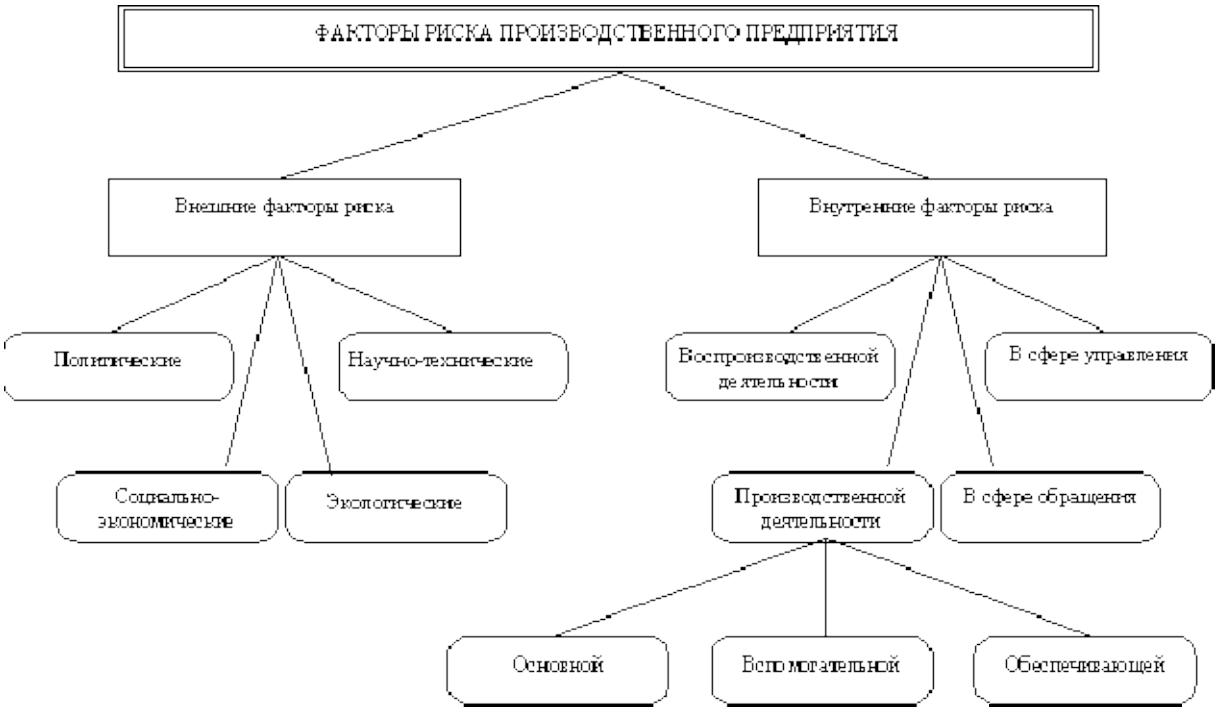

Рис. 5.2.2. *Классификация факторов риска производственного предприятия*

Большую группу составляют внешние факторы риска, возникающие в *социально-экономической* сфере. Некоторые из них возникают в результате нормотворческой деятельности федеральных и региональных органов власти: изменения налоговых нормативов или процентных ставок по кредитам Центрального банка; дополнительная денежная эмиссия; новые правила ведения внешнеэкономической деятельности; изменение правил валютного обращения; повышение тарифов на грузовые перевозки железнодорожным транспортом и др. Такие решения приводят к резкой перемене ситуации на рынках, где оперирует данное предприятие, вызывают появление новых конкурентов, новых товаров и т.п. Вместе с тем эти факторы все же поддаются определенному наблюдению и прогнозированию.

Другие факторы этой подгруппы носят менее предсказуемый характер. Так, для производителей товаров народного потребления важными могут оказаться такие факторы, как резкое падение платежеспособного потребительского спроса в регионе традиционного сбыта продукции предприятия. Производственные предприятия могут испытывать трудности из-за колебаний цен на сырье, материалы, комплектующие, энергоносители; вследствие внезапного оттока финансовых ресурсов, неожиданных требований возврата заемных средств, вызванных изменением финансовых ожиданий кредиторов, и т.п.

Появление в регионе новых хозяйственных субъектов с привлекательными для работников условиями может отрицательно сказаться на кадровом потенциале данного предприятия. Для предприятий, производственный цикл которых связан с импортом сырья или экспортом своей продукции, существенными будут факторы, обусловленные резкими колебаниями курса рубля.

Все большую роль в работе предприятий играют *экологические* факторы риска, обусловленные взаимодействием производства с окружающей природной средой. В этом плане важным может оказаться принятие в регионе хозяйствования предприятия более жестких требований к экологической чистоте производства; введение штрафных санкций; введение более жестких санитарных и других норм, под которые подпадает продукция или технология предприятия; изменение региональной экологической обстановки вследствие природных катаклизмов, техногенных катастроф; запрет или ограничения на использование местных природных ресурсов, необходимых для данного производства и др.

Всякое производство тесно связано с прогрессом в науке и технике, а конкретно – с использованием *научно-технических* достижений. Как это ни покажется странным, влияние инноваций может представить угрозу экономической безопасности предприятия. Так, освоение конкурентами новой технологии, существенно снижающей издержки производства традиционной для данного предприятия продукции, позволит им получить преимущество в ценовой конкуренции. Аналогичную опасность таит в себе использование конкурентами научно-технических достижений для выпуска нового замещающего товара, как это было, например, в случае появления технологии изготовления бумажной и пластмассовой тары вместо стеклянной для расфасовки жидких продуктов питания (молоко, соки и другие напитки).

Эти примеры показывают, что у предприятия могут возникнуть проблемы со сбытом вследствие выхода на рынок нового товара (или услуги), обязанного своим появлением инновационным процессам, а также применению конкурирующими предприятиями известной технологии для производства нового замещающего товара.

Точно так же высокий уровень развития научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности предприятий (а иногда и промышленный шпионаж) может позволить конкурентам быстро воспроизвести нововведение или технологию производства нового товара и ликвидировать конкурентное преимущество.

Внутренние факторы риска возникают непосредственно в сфере хозяйственной деятельности предприятия, которую принято разделять на промышленную и непромышленную. Непромышленная (в основном социальная) сторона деятельности предприятия, направленная на удовлетворение бытовых и культурных потребностей коллектива, в данной работе не рассматривается. Промышленная деятельность предприятия слагается из процессов производства, воспроизводства, обращения и управления. В свою очередь производственный процесс представляет собой совокупность

взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов труда. В этих сферах возникают специфические факторы риска.

К факторам риска основной производственной деятельности относятся недостаточный уровень технологической дисциплины, аварии, внеплановые остановы оборудования или прерывания технологического цикла предприятия из-за вынужденной переналадки оборудования (например, вследствие неожиданного изменения параметров сырья или материалов, используемых в технологическом процессе) и т.п.

Факторы риска вспомогательной производственной деятельности – это перебои энергоснабжения, удлинение по сравнению с плановыми сроков ремонта оборудования, аварии вспомогательных систем (вентиляционных устройств, систем водо- и теплоснабжения и т.п.), неподготовленность инструментального хозяйства предприятия к освоению нового изделия и др.

В сфере обслуживающих производственных процессов предприятия факторами риска могут оказаться сбои в работе служб, обеспечивающих бесперебойное функционирование основного и вспомогательного производства, например авария или пожар в складском хозяйстве, выход из строя (полный или частичный) вычислительных мощностей в системе обработки информации и др. Причиной ухудшения экономического положения предприятия может стать недостаточная патентная защищенность продукции предприятия и технологии ее изготовления, позволившая конкурентам освоить выпуск аналогичной продукции.

Воспроизводственная сторона деятельности предприятия связана главным образом с инвестиционной активностью и процессами набора, подготовки и повышения квалификации кадров. В переживаемый ныне трансформационный период риск в инвестиционной сфере для предприятия связан с привлечением инвесторов. Факторы риска, воздействующие на эту сторону деятельности, подробно изложены в литературе (Шмаров, 1993).

В сфере кадровых проблем возможно появление таких факторов риска, как неверная оценка необходимого периода подготовки и переподготовки кадров, отток квалифицированной рабочей силы вследствие локальных этнополитических конфликтов, природных катаклизмов, появления предприятий с более выгодными условиями оплаты труда в регионе и т.п.

В сфере обращения деятельность предприятия может подвергнуться действию таких факторов, как нарушение предприятиями-смежниками согласованных графиков поставок сырья, комплектующих и т.п., немотивированный отказ оптовых потребителей вывезти или оплатить полученную готовую продукцию, банкротство или самоликвидация предприятий-контрагентов или деловых партнеров и в результате исчезновение поставщиков сырья или потребителей готовой продукции.

Внутренние факторы риска управленческой деятельности можно классифицировать по уровню в процессе принятия решений. Решения, принимаемые руководством предприятия, принято относить к одному из трех уровней – стратегическому, тактическому или оперативному. Естественно распределять факторы риска, ориентируясь на эту стратификацию решений.

На уровне принятия руководством стратегических решений можно выделить следующие внутренние планово-маркетинговые факторы риска:

· ошибочный выбор или неадекватная формулировка собственных целей предприятия;
· неверная оценка стратегического потенциала предприятия;
· ошибочный прогноз развития внешней для предприятия хозяйственной среды в долгосрочной перспективе и др.

Остановимся более подробно на характеристике именно этих факторов риска.

1. Стратегическое планирование начинается с эксплицитного формулирования целевых установок предприятия, которые затем кладутся в основу разработки стратегии. Понятно поэтому, что риск, возникающий из-за неверной трактовки стратегических целей, весьма высок, так как вся последующая разработка стратегии вследствие этой ошибочной исходной позиции может пойти в ложном направлении.

2. Происхождение ошибки в оценке стратегического потенциала предприятия и соответствующего фактора риска может быть обусловлено погрешностью исходных данных о техническом и технологическом потенциале предприятия, отсутствием или игнорированием информации о назревающем технологическом скачке, грубостью или неадекватностью выбранного метода диагностического обследования предприятия и т.п. Например, при диагностическом обследовании потенциала предприятия не было установлено, что реализованная на предприятии технология – устарела, и уже созрели условия для ее обновления.

Аналогичная ошибка при определении потенциала предприятия может корениться также в неправильной оценке степени автономности предприятия, т.е. его независимости от других производственных или коммерческих структур. Возможны неверные оценки фактического разграничения прав собственности, владения и управления на землю, основные производственные фонды, доходы и т.д.

3. Прогнозирование динамики внешней социально-экономической среды, так же как и научно-технического развития, представляет собой сложную многоаспектную задачу. Точность таких прогнозов весьма невелика и использовать их следует с известной осторожностью. Основываясь на ошибочном прогнозе развития внешней среды, разработчики стратегии могут предлагать такие варианты стратегического плана, которые окажутся нереализуемыми или несоответствующими намеченным целям.

Риск в принятии решений тактического уровня прежде всего сопряжен с возможностью искажения или частичной утраты содержательной информации при переходе от стратегического планирования к тактическому. Если при разработке конкретных тактических решений они не подвергались проверке на соответствие выбранной стратегии предприятия, то такие результаты, даже будучи достигнутыми, могут оказаться вне магистрального стратегического направления деятельности предприятия и таким образом ослабить его экономическую устойчивость.

К этой группе можно отнести такой фактор, как недостаточное качество управления предприятием. В свою очередь это может быть обусловлено отсутствием таких необходимых качеств «управленческой команды», как сплоченность, опыт совместной работы, навыки управления людьми и т.п.

Очевидно, что на любом уровне принимаемых решений будут присутствовать как внешние, так и внутренние для данного предприятия факторы риска. Можно предположить, что для стратегических решений количество и роль внешних факторов риска значительно выше, чем для тактических или оперативных. Выявление и

идентификация факторов риска относятся к наиболее важным в настоящее время задачам экономического анализа деятельности производственного предприятия. Приведенная классификация позволяет с системных позиций описать пространство потенциальных факторов риска производственного предприятия (для специфически российских условий), не упустив отдельные факторы, существенные при оценке совокупного риска и анализе профиля риска производственного предприятия.

В настоящее время отсутствуют эффективные, доведенные до удобного практического использования модели и методы количественного анализа риска деятельности производственного предприятия. Поэтому приведенное здесь структурированное описание возможных источников риска позволяет создать систему регулярных процедур выявления факторов риска в конкретных условиях, сузить поле проявления неучтенных факторов и приступить к планомерной разработке мероприятий, ослабляющих нежелательное действие факторов риска, и тем способствовать установлению режима экономически безопасного функционирования. Известные к настоящему времени способы воздействия на уровень хозяйственного риска приведены в пп. 5.3. и 5.4.

Глава 5. СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА

5.3. Методы управления хозяйственным риском

В ходе разработки стратегии предприятия концепция приемлемого риска реализуется в виде двухстадийного комплекса процедур «оценки» и «управления риском».

Оценка риска – это совокупность регулярных процедур анализа риска, идентификации источников возникновения риска, определения возможных масштабов последствий проявления факторов риска и определения роли каждого источника в общем профиле риска данного предприятия. Оценка риска стратегии предприятия строится на всестороннем (научном, техническом, технологическом, хозяйственном, маркетинговом, социальном и т.п.) изучении предприятия и среды его функционирования как источников риска, анализе внешних и внутренних факторов риска, составление цепочек развития событий при действии тех или иных факторов риска, определении показателей оценки уровня риска, а также на установлении механизмов и моделей взаимосвязи показателей и факторов риска.

Полученные оценки уровня риска стратегии предприятия, вообще говоря, могут использоваться двояко. Во-первых, для предварительного упорядочения по критерию уровня риска вариантов стратегии или ее элементов, во-вторых, после выбора предпочтительного в некотором смысле варианта стратегического решения полученные оценки «стартового» уровня риска используются для управления риском при разработке мероприятий по уменьшению риска в ходе реализации стратегии.

Управление риском включает в себя разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение стартового уровня риска до приемлемого финального уровня. Управление риском опирается на результаты оценки риска, технико-технологический и экономический анализ потенциала и среды функционирования предприятия, действующую и прогнозируемую нормативную базу хозяйствования, экономико-математические методы, маркетинговые и другие исследования.

Объектом оценки и управления риском здесь являются стратегические решения предприятия, стратегический план, содержащий ряд утверждений относительно будущего развития внешней по отношению к предприятию среды, рекомендаций по образу действий руководства и коллектива предприятия, прогнозных высказываний о реакциях на планируемые стратегические мероприятия потребителей продукции, поставщиков сырья, конкурентов и др.

В реальных хозяйственных ситуациях, в условиях действия разнообразных факторов риска могут использоваться различные способы снижения уровня риска, воздействующие на те или иные стороны деятельности предприятия. Многообразие применяемых в хозяйственной практике промышленных предприятий методов управления риском можно разделить на четыре типа (рис. 5.3.1):
- методы уклонения от риска;
- методы локализации риска;
- методы диссипации риска;
- методы компенсации риска.

Для обоснованного выбора адекватного метода управления риском рассмотрим подробнее методы каждого из выделенных типов.

Методы уклонения от риска наиболее распространены в хозяйственной практике. Этими методами пользуются предприниматели, предпочитающие действовать наверняка, не рискуя. Руководители этого типа отказываются от услуг ненадежных партнеров, стремятся работать только с убедительно подтвердившими свою надежность контрагентами – потребителями и поставщиками, стараются не расширять круг партнеров и т.п. Чтобы избежать риска срыва производственной программы из-за нарушения графиков поставок сырья, материалов и комплектующих, предприятия отказываются от услуг сомнительных или неизвестных поставщиков.

Хозяйствующие субъекты, придерживающиеся тактики «уклонения от риска», отказываются от инновационных и иных проектов, уверенность в выполнимости или эффективности которых вызывает хотя бы малейшие сомнения. Так, банки, придерживающиеся «безрисковых стратегий», выдают кредиты только под конкретное обеспечение, т.е. под залог недвижимости или высоколиквидного товара и т.п.

Другие возможности уклонения от риска состоят в попытке перенести риск на какое-нибудь третье лицо. С этой целью прибегают к *страхованию* своих действий или *поиску «гарантов»*, полностью перекладывая на них свой риск. Страхование вероятных потерь служит не только надежной защитой от неудачных решений, что само по себе очень важно, но также повышает ответственность руководителей предприятий, принуждая их серьезнее относиться к разработке и принятию решений, регулярно проводить превентивные защитные меры в соответствии со страховым контрактом.

В более широком плане предприятие может даже выступить с инициативой создания региональной системы страхования финансово-хозяйственных сделок и соответствующей системы перестрахования и др.

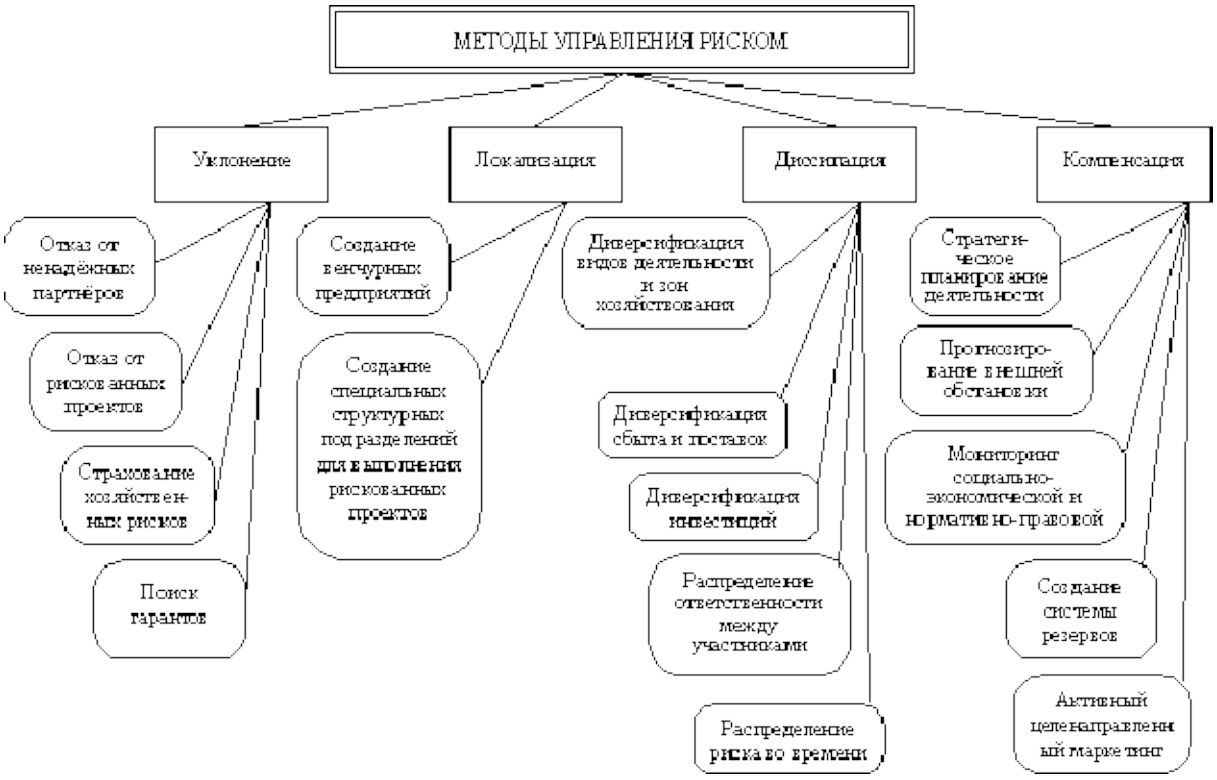

Рис. 5.3.1. *Классификация методов управления риском*

Вместе с тем стоит отметить, что такие популярные механизмы уклонения от риска как страхование неприменимы во многих ситуациях, с которыми сталкиваются производственные предприятия. Это прежде всего характерно для предприятий, осваивающих новые виды продукции или новые технологии, так как для таких случаев страховые компании еще не располагают статистическими данными, необходимыми для проведения актуарных расчетов, и потому не страхуют эти виды рисков. Поэтому выбор действий для снижения риска следует начинать с выяснения, является ли данный фактор риска предметом страхования или нет. При нестрахуемом риске следует обратиться к рассмотрению других методов нейтрализации риска.

Метод «поиска гаранта» используется как мелкими, так и крупными предприятиями. Только функции гаранта для них выполняют разные субъекты: первые «просятся под крыло» к крупным компаниям (например, банкам, страховым обществам, ассоциациям, фондам и т.п.), вторые – к органам государственного управления. При этом, однако, возникает вопрос, чем можно оплатить приобретаемую защищенность от рискованных ситуаций. Общего ответа, по-видимому, нет, но принцип равной взаимной полезности должен быть соблюден. Желаемого гаранта можно заинтересовать уникальными услугами, политической поддержкой, безотказной благотворительностью и т.п. – резервы фантазии неисчерпаемы. Но, как и в других случаях, важно сопоставить плату и приобретаемые выгоды. А это требует структуризации и конкретного анализа ситуации, разработки, оценки и сопоставления вариантов обретения надежности функционирования предприятия.

Методы локализации риска используют в тех сравнительно редких случаях, когда удается достаточно четко и конкретно вычленить и идентифицировать источники риска. Выделив экономически наиболее опасный этап или участок деятельности, можно сделать его контролируемым и таким образом снизить уровень финального риска предприятия.

Подобные методы давно применяют многие крупные производственные компании, например, при внедрении инновационных проектов, освоении новых видов продукции, коммерческий успех которых вызывает большие сомнения. Как правило, это такие виды продукции, для освоения которых требуются интенсивные и дорогостоящие НИОКР либо использование новейших научных достижений, еще не апробированных промышленностью. Для реализации таких высокорискованных проектов создают дочерние, так называемые *венчурные* (рискованные) предприятия. Наиболее рискованная часть проекта при этом локализуется в пределах вновь созданной и сравнительно небольшой автономной фирмы; в то же время сохраняются условия для эффективного подключения научного и технического потенциалов «материнской» компании.

В менее сложных случаях можно вместо самостоятельного юридического лица образовать в структуре предприятия специальное подразделение, например с выделенным учетом по балансу.

Методы диссипации (распределения) риска представляют собой более гибкие инструменты управления. Один из основных методов диссипации заключается в распределении общего риска путем объединения (с разной степенью интеграции) с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела. Предприятие имеет возможность уменьшить уровень собственного риска, привлекая к решению общих проблем в качестве партнеров другие предприятия и даже физические лица. Для этого могут создаваться акционерные общества, финансово-промышленные группы; предприятия могут приобретать акции друг друга или обмениваться ими, вступать в различные консорциумы, ассоциации, концерны. Интеграция может быть либо вертикальной (или диагональной) – объединение нескольких предприятий одного подчинения или одной отрасли для проведения согласованной ценовой политики, для разделения зон хозяйствования, для совместных действий против «пиратства» и т.п., либо горизонтальной – по последовательности технологических переделов, операций снабжения и сбыта (см. также п. 4.5). При этом достигается дополнительный эффект, состоящий в том, что на «входах» и «выходах» предприятия создаются островки предсказуемого товарного рынка, надежного долговременного спроса и таких же поставок изделий, необходимых для производства продукции (Клейнер, Тамбовцев, 1993).

В некоторых случаях бывает возможным *распределение общего риска по времени или по этапам* реализации некоторого долгосрочного проекта или стратегического решения.

К этой же группе методов управления риском относятся различные варианты диверсификации:

· *диверсификация деятельности*, понимаемая как увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или спектра предоставляемых услуг, ориентация на различные социальные группы потребителей, на предприятия разных регионов и т.п. – достаточно хорошо изученный в теории способ снижения риска, обретения экономической устойчивости и самостоятельности;

· *диверсификация рынка сбыта*, т.е. работа одновременно на нескольких товарных рынках, когда неудача на одном из них может быть компенсирована успехами на других; распределение поставок между многими потребителями, при этом желательно стремиться к равномерному распределению долей каждого контрагента в общем объеме выпуска, чтобы отказ нескольких из них не сорвал производственно-сбытовую программу в целом;

· *диверсификация закупок сырья и материалов* предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость предприятия от его «окружения», от ненадежности отдельных поставщиков сырья, материалов и комплектующих; при нарушении контрагентом графика поставок по самым разным, в том числе и по объективным, причинам (аварии, банкротство, форс-мажорные обстоятельства и т.п.) предприятие сможет безболезненно переключиться на работу с другим поставщиком того же или аналогичного субпродукта.

Естественно, такие методы смягчения последствий риска усложняют работу отделов материально-технического снабжения и сбыта и скорее всего вызовут их явное или скрытое сопротивление. Именно поэтому руководство предприятия, используя методы диссипации риска в целях поддержания своей экономической устойчивости, должно систематически контролировать такие показатели, как количество партнеров и доля каждого из них в общем объеме закупок и поставок данного предприятия, стимулируя постоянное расширение круга партнеров и равномерность распределения объемов материальных потоков между ними и предприятием.

При формировании инвестиционного портфеля предприятия в соответствии с методами диссипации риска рекомендуется отдавать предпочтение программам реализации нескольких проектов относительно небольшой капиталоемкости перед программами, состоящими из единственного инвестиционного проекта, который, поглотив практически все резервы предприятия, не оставит возможностей для маневра. Такой метод управления риском можно назвать *диверсификацией инвестиций*.

Если же предприятие все-таки вынуждено вести работы по реализации одного крупного и долгосрочного проекта совместно с одним–двумя партнерами, то для уменьшения опасности неудачи желательно распределить и рассредоточить риск, о чем уже говорилось выше. В этом случае необходимо проследить за тем, чтобы при разделении работ проводилось четкое разграничение (например, в многостороннем договоре) сфер действий и ответственности каждого участника, были тщательно описаны и согласованы «стыки», т.е. условия перехода работ и ответственности от одного участника к другому. Непременным требованием должно быть отсутствие этапов, операций или работ с размытой либо неоднозначной ответственностью.

Наконец, следует четко, юридически закрепить ответственность за выполнение отдельных частей проекта за определенными исполнителями. В некотором смысле этот метод является естественным развитием метода «локализации риска». Таким же образом целесообразно распределять и фиксировать риск по времени выполнения долгосрочного проекта или хозяйственного мероприятия. Это заметно улучшает наблюдаемость и контролируемость процесса реализации стратегии или проекта и позволяет при необходимости по ходу работ сравнительно легко корректировать свои воздействия, управляя финальным уровнем риска.

Аналогичные диверсификационные приемы снижения риска возможны и применительно к другим направлениям деятельности или элементам стратегии предприятия.

Методы компенсации риска – еще одно направление борьбы с различными угрожающими ситуациями, связанное с созданием механизмов предупреждения опасности. По виду воздействия эти методы относят к *упреждающим методам управления* (в теории автоматического управления этому соответствует термин «управление по возмущению»). К сожалению, эти методы, как правило, более трудоемки,

требуют обширной предварительной аналитической работы, от полноты и тщательности которой зависит эффективность их применения.

К наиболее эффективным методам этого типа относится использование в деятельности предприятия стратегического планирования, подробно рассмотренного в предыдущей главе. Как средство компенсации риска стратегическое планирование дает эффект в том случае, если процесс разработки стратегии пронизывает буквально все сферы деятельности предприятия. Полномасштабные работы по стратегическому планированию, которым обычно предшествует изучение потенциала предприятия, могут снять большую часть неопределенности, позволяют предугадать появление узких мест в производственном цикле, упредить ослабление позиций предприятия в своем секторе рынка, заранее идентифицировать специфический профиль факторов риска данного предприятия, а следовательно, заблаговременно разработать комплекс компенсирующих мероприятий, план использования и подключения резервов.

Разновидностью этого метода можно считать *прогнозирование внешней экономической обстановки*. Суть этого метода заключается в периодической разработке сценариев развития и оценке будущего состояния среды хозяйствования для данного предприятия, в прогнозировании поведения возможных партнеров или действий конкурентов, изменений в секторах и сегментах рынка, на которых предприятие выступает продавцом или покупателем и, наконец, в региональном и общеэкономическом прогнозировании.

Разумеется, эти прогнозы немыслимы без отслеживания текущей информации о соответствующих процессах. Поэтому назовем еще один важный и эффективный метод – *«Мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды»*. Существенным подспорьем здесь может стать информатизация предприятия – приобретение актуализируемых компьютерных систем правовой и нормативно-справочной информации, подключение к сетям коммерческой информации, например, с помощью сети Интернет, проведение собственных прогнозно-аналитических исследований, заказ соответствующих услуг консультационных фирм и отдельных консультантов и т.п. Полученные в результате данные позволяют уловить новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, заблаговременно подготовиться к нормативным новшествам, предусмотреть необходимые меры для компенсации потерь от изменения правил ведения хозяйственной деятельности, «на ходу» скорректировать тактические и стратегические планы.

Метод «*создание системы резервов*» очень близок к страхованию, но сосредоточенному в пределах самого предприятия. В этом случае на предприятии создаются страховые запасы сырья, материалов и комплектующих, резервные фонды денежных средств, формируются планы их развертывания в кризисных ситуациях, не задействуются свободные мощности, устанавливаются как бы впрок новые контакты и связи.

Надо отметить, что в настоящее время обнаруживается явное предпочтение финансовым резервам, которые могут выступать в форме накопления собственных денежных страховых фондов, подготовки «горячих» кредитных линий на случай непредвиденных затрат, использования залогов и т.п. Следовательно, для предприятия актуальными становятся выработка финансовой стратегии, политики управления своими активами и пассивами, организация их оптимальной структуры и обеспечение достаточной ликвидности вложенных средств.

В планах развертывания резервов должно быть задействовано и использование резервов внутренней среды предприятия, возможностей его самосовершенствования – от обучения

и тренинга персонала в соответствии с его склонностью к риску до выработки специфической корпоративной культуры. Руководители предприятия должны выяснить собственный психологический тип и, если он не соответствует требованиям работы в условиях неопределенности и риска, постараться изменить его (см. п.1.6). Для этого имеются апробированные методики и подходы, есть и фирмы, специализирующиеся на решении такого рода задач. Если руководитель меняет отношение к риску, то уже одно это может стать фактором высвобождения внутренних ресурсов руководящего (да и не только) персонала, повышающим успешность работы предприятия.

Предприятие, решившее реализовать в качестве средств борьбы с риском метод *активного целенаправленного маркетинга*, должно «агрессивно» формировать спрос на свою продукцию. Для этого используются различные маркетинговые методы и приемы: сегментация рынка, оценка его емкости; организация рекламной кампании, включая всестороннее информирование потенциальных потребителей и инвесторов о наиболее благоприятных свойствах продукции и предприятия в целом; анализ поведения конкурентов, выработка стратегии конкурентной борьбы, разработка политики и мер управления издержками и т.п.

Глава 5. СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА

5.4. Организационное обеспечение социально-экономической безопасности бизнеса

Эффективное управление производственным предприятием в современных условиях должно обеспечивать экономически безопасное существование бизнеса. Как было показано выше, число и разнообразие факторов риска, ослабляющих условия стабильной работы промышленного предприятия, возрастают, поэтому функция управления риском приобретает все более самостоятельную роль и становится одним из важнейших условий обеспечения экономической безопасности предприятия. Для реализации функции управления риском на предприятии необходимы значительные организационные усилия, затраты времени и других ресурсов. Наиболее целесообразно осуществлять эту функцию с помощью специальной подсистемы в системе управления предприятием или специализированного подразделения в организационной структуре. Такое подразделение было бы логичным дополнением к традиционно самостоятельным функциональным подсистемам предприятия.

Управление риском было определено выше как процесс подготовки и реализации мероприятий, уменьшающих опасность принятия ошибочного решения. В условиях производственного предприятия управление риском основывается на концепции приемлемого риска, постулирующей возможность рационального воздействия на уровень риска и доведения его до приемлемого значения.

Подсистема управления риском, как и всякая человеко-машинная система, состоит из объекта и субъекта управления. В качестве управляемого объекта здесь выступает предприятие, его экономические отношения с другими хозяйствующими агентами, рабочие и служащие предприятия, действующие на предприятии технологические процессы и информационные потоки. Управляемой переменной является расчетная величина – уровень риска. Управляющая часть, или субъект управления, в этой подсистеме – специальная группа людей (подразделение или сотрудник предприятия, пользующийся услугами профессиональных консультантов), которая на основе полученной информации, используя различные методы теории риска, разрабатывает

мероприятия – управляющие воздействия – для снижения уровня риска или удержания его в допустимых пределах.

Подсистема управления риском строится по иерархическому принципу. Соответственно процесс управления риском протекает на двух соподчиненных уровнях – исполнительном и координирующем (рис. 5.4.1). На исполнительном уровне выполняются две основные функции: во-первых, непрерывный контроль уровня риска, возникающего в процессе функционирования предприятия, и, во-вторых, управление уровнем риска, связанного с подготовкой решений на всех уровнях и коррекцией НРС. Функции исполнительного уровня обеспечивают выполнение конкретных процедур анализа риска в ходе реализации уже принятых и при подготовке новых важных для предприятия решений.

Функция «контроль уровня риска функционирования предприятия» предназначена для выявления тенденций нежелательного развития событий с целью последующей нейтрализации негативных последствий, к которым может привести НРС в результате уже принятых решений или неконтролируемых изменений во внешней экономической среде предприятия. Суть этой функции состоит в своевременном обнаружении (а в идеале – упреждении) существенного изменения уровня риска, определении его причины, т.е. установлении фактора риска, повлекшего за собой начало НРС.

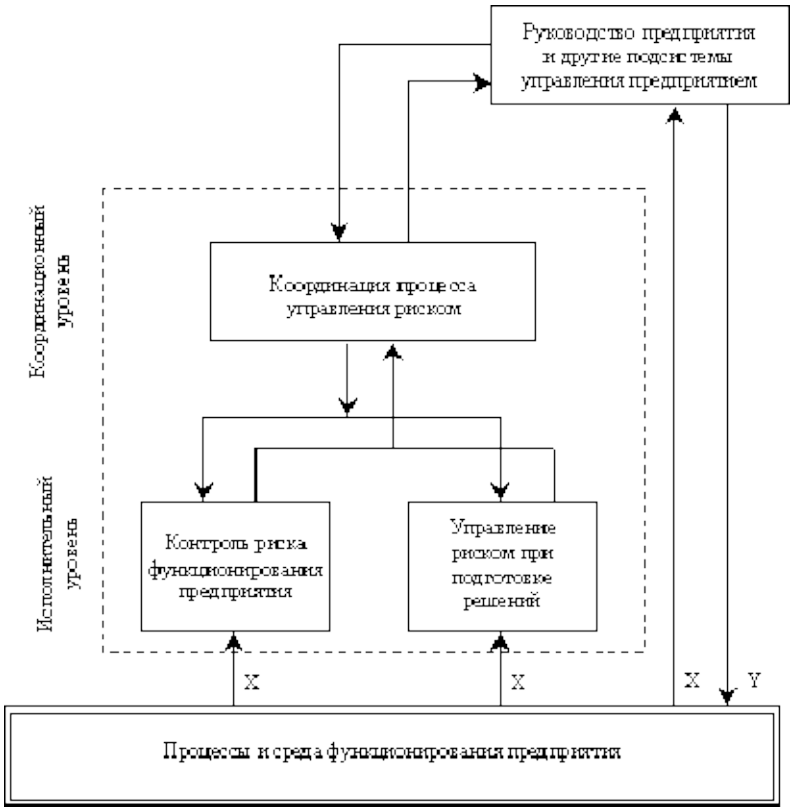

Рис. 5.4.1. *Функциональная структура управления риском на предприятии: X – управляемые переменные, Y – управляющие воздействия*

Функция «управление уровнем риска при подготовке решений» реализует процедуры анализа риска в ходе подготовки стратегических, тактических или оперативных решений и позволяет оценить приращение уровня риска, обусловленное принятием предлагаемого решения, либо указать факторы риска, действие которых станет более вероятным или существенным. По результатам такого анализа заблаговременно могут быть разработаны

мероприятия, устраняющие или, по меньшей мере, ослабляющие негативные последствия проявления риска. Возможно также, что будет рекомендовано отказаться от предлагаемого решения как неоправданно рискованного. Вместе с тем данная функция инициируется при обнаружении блоком «контроль» начала нежелательного развития событий для разработки адекватных корректирующих воздействий.

На координирующем уровне выполняются командно-контрольные процедуры согласования работы всех звеньев подсистемы управления риском в соответствии с принятыми целевыми установками предприятия. Человеко-машинные процедуры управления риском необходимо организовать, т.е. указать сроки проведения работ, форму и объем представления результатов, задать состав и порядок выполнения процедур анализа и оценки уровня риска, подготовить необходимую нормативную и справочную информацию, собрать текущую информацию, запустить процесс разработки мероприятий по снижению уровня риска и, наконец, довести выработанные предложения до сведения руководства предприятия, а после их утверждения организовать реализацию антирисковых мероприятий. Эта совокупность действий входит в состав функции «координация процесса управления риском».

На рис. 5.4.2 показана структурная схема алгоритма управления риском в системе управления производственным предприятием, представляющая собой цепь с обратной связью. Обратную связь здесь замыкает функция «координация процесса управления риском». На схеме обозначены также контуры взаимодействия с другими подсистемами.

В общих чертах контроль риска функционирования предприятия происходит следующим образом. Информация о переменных, характеризующих текущее состояние предприятия и окружающей его среды, собирается и перерабатывается блоком «мониторинг», а результаты передаются в блок «анализ факторов и оценивание уровня риска». При этом периодичность наблюдения, состав и форма фиксации результатов обработки информации должны устанавливаться на достаточно длительный срок для возможности сравнительного сопоставления при последующих актах анализа риска.

В блоке «анализ факторов и оценивание уровня риска» эта информация вместе с аналогичной информацией предыдущих точек «отбора проб» (мониторинга и анализа риска) и необходимыми нормативно-справочными данными обрабатывается с помощью соответствующих методов. Полученный в результате аналитической работы фактический профиль факторов риска и оценка нового значения уровня риска сравниваются с предыдущими данными, хранящимися в архиве блока «нормативно-справочная информация», и заданным уровнем приемлемого риска.

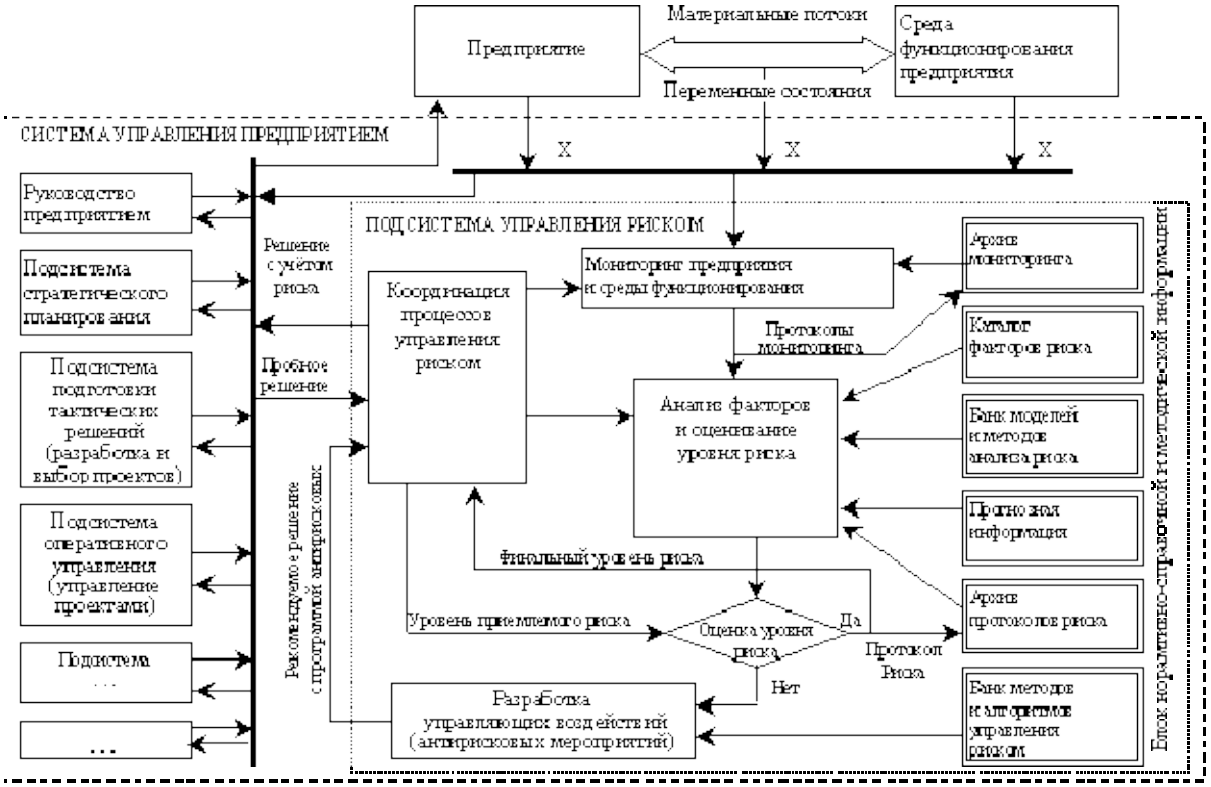

Рис. 5.4.2. *Блок-схема алгоритма управления риском в системе управления предприятием*

Если оказывается, что полученные на этот момент оценки уровня риска существенно не отличаются от предыдущих и не превышают установленный руководством предприятия порог приемлемого риска, функция контроля завершается передачей оформленных протоколов риска в архив протоколов риска и выдачей рекомендаций о сроке проведения очередного контрольного цикла. В противном случае требуется коррекция хода событий, для чего инициируется выполнение функции «управление риском». Роль функции «управление риском» состоит в проверке «рискованности» планируемого хозяйственного решения, называемого на этой стадии «пробным решением».

Прокомментируем алгоритм управления риском на примере подготовки стратегического решения. Предлагаемое подсистемой стратегического планирования «пробное стратегическое решение» блоком «координация процессов управления риском» направляется на аналитическую обработку в блок «анализ факторов и оценивание уровня риска». При анализе риска «пробного стратегического решения» используется обширная вспомогательная информация: каталоги факторов и профилей риска, прошлые и текущие результаты мониторинга предприятия и среды функционирования, архивные протоколы риска, прогнозная информация и т.п.

Блок «анализ факторов и оценивание уровня риска» проводит идентификацию внешних и внутренних факторов риска, появление которых может быть обусловлено предлагаемым стратегическим решением, оценивает возможность их проявления, ранжирует их по актуальности и значимости для рассматриваемого периода времени и прогнозируемой хозяйственной ситуации, выявляет возможные цепочки НРС, формирует текущий профиль риска предприятия. Новая информация сопоставляется с содержанием протоколов предыдущих актов анализа риска, а обнаруженные отклонения анализируются и интерпретируются.

Конкретный состав и порядок процедур работы блока «анализ факторов и оценивание уровня риска» могут варьироваться в зависимости от конкретной задачи, реального

состояния предприятия и среды функционирования, момента проведения аналитических работ. Тем не менее можно выделить некоторую типовую последовательность этапов.

На первом этапе создается список потенциально возможных нежелательных финальных событий, к которым может привести реализация пробного стратегического решения на данном предприятии. Для этого списка формируется набор количественных и качественных характеристик цепочек НРС, приводящих к нежелательным финальным событиям.

На втором этапе определяется набор исходных ситуаций – факторов риска и комбинаций факторов риска (профиль риска), возможность реализации которых будет приниматься в расчет при дальнейшем анализе, и описывается степень возможности проявления факторов. Фактически, на этом этапе выбирается математическая модель описания неопределенности ситуации принятия решения.

На третьем этапе на основе ранее выбранных количественных и качественных характеристик цепочек НРС определяются показатели уровня риска.

На четвертом этапе для каждой исходной ситуации определяются цепочки НРС, которые могут быть следствием данной исходной ситуации принятия решения или проявления некоторого фактора риска, а затем оцениваются и интерпретируются полученные значения выбранных показателей риска данного пробного решения.

Отметим, что первые два этапа могут выполняться при весьма различных уровнях методической и программно-алгоритмической обеспеченности – от исследования «вручную» каждой исходной ситуации группой экспертов до создания математической модели или экспертной системы, автоматизирующей значительную часть работы.

Итак, работы первого и второго этапов связаны с углубленным изучением пробного решения, информации о состоянии предприятия и окружающей экономической среды, а также прогнозной и иной релевантной информации. Результатом работ третьего и четвертого этапов должны стать конкретные суждения о наиболее рискованных «критических» элементах пробного решения и общая характеристика изменений в состоянии предприятия в случае принятия пробного решения. Арсенал используемых методов сосредоточен в базах данных блока «нормативно-справочная информация», а состав методик и процедур очередного акта анализа и управления задается блоком «координация процессов управления риском».

На получении характеристик риска пробного решения собственно работа по анализу риска заканчивается. Теперь на основании разработанных моделей и показателей, значения которых определены при анализе риска, можно ставить и решать задачу о поиске адекватных мер управления уровнем риска. Эта задача реализуется в блоке «разработка управляющих воздействий», который готовит программу «антирисковых» мероприятий по предотвращению нежелательного развития событий или компенсации их отрицательных последствий.

Пробное решение вместе с программой антирисковых мероприятий в совокупности с текущей информацией вновь подвергается анализу и оценке уровня риска и в случае достижения желаемого эффекта – уменьшения уровня риска до приемлемых значений – решение, дополненное «антирисковой» программой, рекомендуется руководству предприятия для принятия и реализации. В ином случае программа пересматривается до тех пор, пока не будет обеспечен приемлемый уровень риска. Разумеется, возможны

случаи, когда не удается подобрать такую антирисковую программу, которая уменьшила бы уровень риска до приемлемых пределов. В таком случае следует пересмотреть, а может быть, и отклонить первоначально предложенное пробное решение.

Результат разработки управляющих воздействий – антирисковых мероприятий – оформляют по некоторым заранее установленным правилам в виде «протокола риска», куда, кроме оценки финального уровня риска, записывают всю сопутствующую информацию, рассматривавшуюся в ходе аналитической работы. Протокол риска помещают в «архив протоколов риска» и передают руководству предприятия на утверждение.

Следует заметить, что при планировании мероприятий по уменьшению риска в процессе воплощения уже принятого решения (например, реализации инвестиционного проекта) должно быть предусмотрено повторение аналогичного комплекса работ на всех более или менее ответственных стадиях реализации решения, например в узлах сетевого графика внедрения инвестиционного проекта.

Очевидно, что программой мероприятий по снижению риска должны быть задействованы ресурсы, соответствующие уровню анализируемого пробного решения. Так, при подготовке тактических и оперативных решений выбор средств уменьшения риска целесообразно начинать с выяснения, может ли тот или иной фактор риска быть предметом страхования. Если риск подлежит страхованию, то готовятся материалы для заключения страховых договоров. При нестрахуемом риске вначале изучается возможность создания собственных резервных фондов и т.д.

Информационная база для выполнения всех названных выше функций сосредоточена в базах данных блока «нормативно-справочная информация» (НСИ). В состав блока входят несколько баз данных: архив результатов мониторинга; каталог факторов риска; каталог профилей риска данного предприятия, включающий типовые для данного предприятия виды профилей; банк методов, моделей и инструментальных программных средств анализа риска; банк методов и алгоритмов управления риском; архив протоколов риска; прогнозная информация.

Основная часть информации, включаемой в состав указанных баз данных и знаний, формируется заблаговременно, а затем в ходе работы постоянно пополняется и актуализируется. Разработка требований к структуре и содержанию каждой из упомянутых баз данных – самостоятельная и трудоемкая задача. Ограничимся здесь комментарием, касающимся архива протоколов риска.

После завершения очередного акта анализа риска и разработки управляющих воздействий результаты оценок начального и финального уровней риска, выбранные антирисковые мероприятия и обоснование выбора, а также исходные данные и другая использованная информация отражаются в документе «Протокол риска». Оформленные и подписанные исполнителями-аналитиками протоколы риска передаются руководству предприятия, сохраняются в архиве протоколов и обязательно принимаются во внимание при последующих актах анализа, пересмотре принятых решений и иных случаях переоценки риска. При этом протоколы прошлых периодов не уничтожаются и не корректируются, так как содержат важную информацию для оценки динамики изменения уровня риска и эффективности применяемых методик анализа риска.

Вероятно, наиболее эффективно данную функцию можно реализовать путем выделения в системе управления предприятием конкретной организационной единицы. Вместе с тем

не обязательно ассоциировать ее со структурным подразделением. Эту роль может выполнять отдельный сотрудник – в современной терминологии менеджер по управлению риском (Комарова, Гаврилова, 1993) или специализированная консультационная фирма, предоставляющая услуги промышленным предприятиям по анализу риска. В любом случае эта деятельность должна быть подкреплена соответствующими регламентами и организационно-распорядительными документами, определяющими для данного предприятия правила и периодичность проведения анализа риска, способ фиксации, хранения и повторного использования результатов мониторинга и анализа риска, порядок представления руководству антирисковых рекомендаций, контроля за их исполнением в случае их одобрения и т.п.

Пример организационной структуры подразделения, реализующего на производственном предприятии функцию управления риском, представлен на рис. 5.4.3, где одинарными стрелками показаны командные связи между структурными элементами, а двойными – информационные. Основные исполнительные группы – мониторинга предприятия и среды его функционирования, аналитиков риска, планирования антирисковых мероприятий и управления в кризисных ситуациях – задействованы в процессе управления риском и связаны информационными потоками. Информационное обеспечение подсистемы поддерживается «службой администрирования и актуализации баз данных НСИ». Достаточный уровень методической и инструментальной базы обеспечивает «группа перспективного развития», которая, выявляя или прогнозируя потребности, заказывает или разрабатывает своими силами методики, модели, программно-алгоритмические и информационные средства.

Ядром подразделения является «служба координации», которая осуществляет планирование и организацию всей работы. служба координации выполняет следующий комплекс задач:
- поддержание взаимосвязи с руководством предприятия и другими подсистемами управления предприятием;
- определение периодичности проведения работ по контролю риска функционирования предприятия;
- определение состава работ очередного цикла контроля и управления (выбор «типа» анализа риска, методик, способов фиксации результатов и т.п.);
- определение момента начала работ по анализу риска пробного решения;
- организация взаимодействия исполнительных и информационных групп.

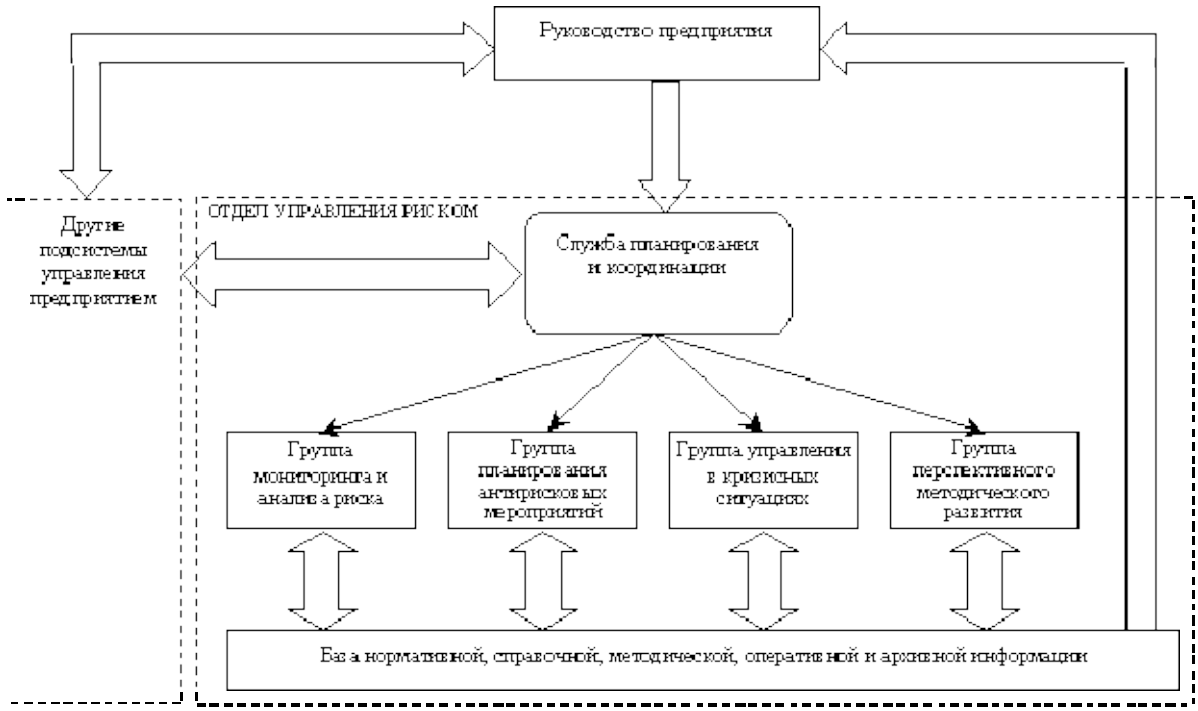

Рис. 5.4.3 *Организация управления риском на производственном предприятии.*

Установление приемлемого уровня риска для данного периода времени, для рассматриваемого пробного решения и т.п., а также оценка (утверждение) приемлемости достигнутого уровня риска для данного пробного решения являются прерогативой руководства предприятия или администратора соответствующей подсистемы, подготовившей предложение. Роль блока координации в этом случае сводится к обеспечению контроля за соблюдением установленных значений приемлемого уровня риска.

Руководству предприятия вообще принадлежит ключевая роль в решении проблем управления риском, так как оно утверждает программы мероприятий по снижению риска, принимает решения о начале их реализации в критических ситуациях, принимает предложенные пробные решения вместе с антирисковыми программами либо отвергает их. Заметим в связи с этим, что непосредственная реализация мероприятий по управлению риском зачастую противоречит деятельности основных производственных и управленческих подразделений предприятия, ухудшает их отчетные показатели, так как требует затрат, не приносящих сиюминутных доходов, или омертвления части капитала при создании страховых резервов. Поэтому крайне важно, чтобы окончательные антирисковые решения принимались на высшем уровне управления, где стоящие перед предприятием глобальные цели, связанные с обретением стабильности и устойчивости работы, улучшением финансового положения и ростом масштабов хозяйственной деятельности, не заслоняются промежуточными, «местническими» целями отдельных подразделений и их управляющих.

Разумеется, смягчение последствий риска потребует ощутимых затрат на исследование риска (выявление факторов риска, оценка возможности их проявления и т.п.) и заблаговременное принятие мер защиты от риска, т.е. на организацию управления риском на предприятии. Традиционные схемы принятия решений не учитывают затраты на компенсацию риска, которые образуются из двух укрупненных статей: на оценку риска и на реализацию управления риском (компенсирующих мероприятий). Вряд ли всякому предприятию под силу внедрить систему управления риском в том полном объеме, который здесь представлен. Однако это и не всегда необходимо. Во многих случаях

достаточно собственных усилий работников предприятия и услуг специализированных консультационных фирм.

Приведенные здесь структуризация и схема процессов управления риском в ходе производственной деятельности позволяют, ориентируясь на реальные условия функционирования конкретного предприятия, планировать соответствующие организационные мероприятия, калькулировать необходимые затраты.

Глава 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО АНАЛИЗА

В разработке стратегии, в особенности, если она носит активный характер, инвестиционные процессы во многом являются определяющими для успеха ее реализации. Вместе с тем «стыковка» стратегических ориентиров с доступными для осуществления инвестиционными проектами представляет собой известные трудности, поскольку источники и процессы формирования стратегии и источники формирования и появления на горизонте предприятия инвестиционных проектов, как правило, совершенно различны. Между тем реализация инвестиционных проектов на предприятии сейчас – едва ли не единственный способ привлечения инвестиций в реальное производство. Именно проблемам этой стыковки и посвящена в основном данная глава. Ее «промежуточное» содержание соответствует ее положению между наиболее «стратегическими» главами 4, 5 и примерами стратегических ситуаций в гл.7. Здесь читатель найдет не только общую характеристику инвестиционного климата в экономике (в самых общих чертах затронутую в п.1.2) и описание различных видов инвестиционных проектов, но и изложение методологических, методических и инструментальных принципов проектного анализа, свод и краткое описание методов оценки эффективности инвестиционных проектов, важные практические сведения из области проектного анализа, что наверняка потребуется для рационального и обоснованного выбора средств реализации стратегии. По нашему мнению, инвестиционный анализ и стратегический анализ – различные ветви экономического анализа. Не всякое инвестиционное решение является стратегическим, т.к. речь может идти, скажем, о вложении небольшой для предприятия суммы средств, и не всякое стратегическое решение носит инвестиционный характер, т.к. может вообще не потребовать серьезных затрат. Однако между результатами этих видов деятельности много общего, что и рассматривается в настоящей главе.

6.1. Инвестиционная ситуация в российской экономике

Общая ситуация в инвестиционной сфере реального бизнеса в настоящее время (середина 1998 г.) неблагоприятна. Динамика общих индексов инвестиций в основной капитал за 1992 – 1996 гг. показана на рис. 6.1.1.

Не меняют картины инвестиционной деятельности и иностранные инвестиции (табл. 6.1.1) – их общий объем в экономику России за все годы реформ составляет около 25,0 млрд. долл. США, причем основная их часть не направлена на развитие реального производства.

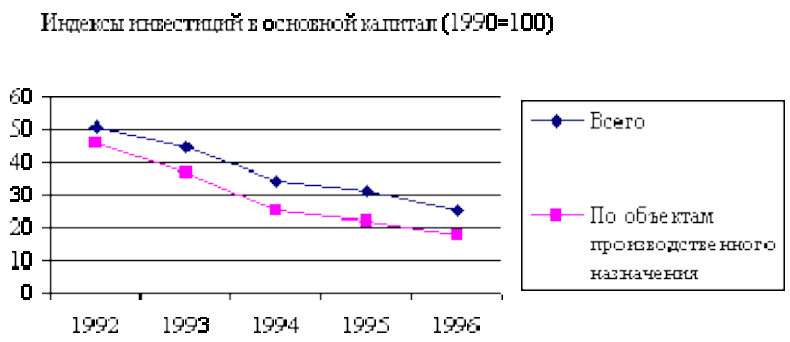

Рис. 6.1.1. *Динамика инвестиций за 1990 –1996 гг.*

Уровень иностранных инвестиций в 1992–1997 гг. в России в целом не превышал 10% от объема внутренних инвестиций (последний к тому же резко падал). Конечно, это не умаляет важности привлечения иностранных инвестиций в российскую экономику – их заметный рост означал бы нормализацию «самочувствия» российской экономики, рост доверия к ней. Первые робкие шаги на этом пути заметны: несколько увеличился удельный вес иностранных инвестиций в 1997 г. Однако основная их часть – *прочие* инвестиции, составившие около двух третей иностранных инвестиций в 1996–97 гг., далеко не способствует возрождению реального сектора бизнеса. Да и общая картина за весь 1997 г. (ВВП вырос на 0,4%, объем промышленного производства – на 1,9%, а инвестиции продолжают падать – на 5,5%) говорит о том, что перелом в динамике инвестиций пока не наступил.

Таблица 6.1.1. Объем инвестиций в экономику России в 1994–1997 гг. (с округлением)

Наименование показателя	**1994**	**1995**	**1996**	**1997**	
				в млрд. долл. США	**кроме того, в млрд. руб.**
Внутренние инвестиции	48,9	55,5	72,5	—	—
Иностранные инвестиции, всего	1,05	2,8	6,5	10,5	10397,44
Из них:					
прямые	0,55	1,88	2,09	3,90	8310,25
портфельные	-	0,03	0,04	0,34	1952,80
прочие	0,5	0,89	4,37	6,26	134,39

Тем не менее в последнее время на фоне общего заметного падения внутренних инвестиций иностранные вложения (хотя и незначительные по сравнению с отечественными) существенно выросли: объем привлеченных за 1997 г. прямых иностранных инвестиций составил 3,9 млрд. долл. США, что превысило аналогичные показатели за 1996 год в 1,6 раза.

Подобную картину можно наблюдать и по другим показателям. Так, среднемесячная заработная плата россиянина в 1992 г. составляла 22 долл. США, а в 1997г. – 163,7 долл. США, т.е. выросла в 7,5 раза, в то время как реальный уровень заработной платы, да и доходов заметно упал. Объясняется это тем, что в России реальная ценность американского доллара, его покупательной способности многократно снизилась, т.е. имела место сильная инфляция доллара, хотя, конечно, и в значительно меньшем размере, чем инфляция рубля (он только за 1992 г. «похудел» более чем в 26 раз).

Хотя у некоторых экономистов имеются сомнения в том, что происходило такое интенсивное снижение реальных доходов и уровня жизни населения, более вероятно, что приведенные в табл. 6.1.1 цифры примерно соответствуют действительности. Ведь выполненные различными исследователями оценки уровня жизни говорят о том, что кроме общего снижения уровня жизни населения в России имеет место и резкая его дифференциация по группам населения. Так, если в дореформенный период отношение средних доходов 10% наиболее обеспеченных граждан страны к средним доходам 10% наименее обеспеченных было около четырех – пяти (близко к развитым странам с рыночной экономикой), то в конце 1997 г. оно составило около 13,5 (не говоря уже о Москве, где оно перевалило за 30,0). Это означает, что на долю первых стало приходиться 33% денежных доходов, а на долю вторых – ничтожные 2,4%. За жирно обозначившейся

чертой бедности оказался 31 миллион человек, практически каждый пятый гражданин страны. Соответственно средний уровень в 1996–1998 гг. (первая половина) реальных располагаемых денежных доходов составляет по отношению к декабрю 1995 г. примерно 88%.

Как указывалось в п.1.2., неденежные формы расчетов, размеры неплатежей в бюджет, дебиторской и кредиторской задолженности предприятий дополнительно усложняют процесс осуществления реальных инвестиций. Большой дефицит бюджета и государственные внутренний и внешний долги (123,5 млрд. долл. США), на обслуживание которых уже приходится тратить более трети бюджетных средств, не дают основания надеяться на прямую государственную поддержку реальной инвестиционной сферы.

Не случайно существенные изменения структурного характера произошли в капитальных вложениях, что видно из табл. 6.1.2.

Таблица 6.1.2. Структура капитальных вложений по формам собственности за счет всех источников финансирования (отчетные данные в процентах)

Форма собственности предприятий	**1992**	**1993**	**1994**	**1995**	**1997**	**1997**
Всего по предприятиям всех форм собственности	100	100	100	100	100	100
В том числе:						
государственная собственность	81	51	32	31	24	21
муниципальная собственность	6	12	8	6	5	5
смешанная собственность (включая предприятия с иностранными инвестициями)	10	25	42	49	52	52
частная собственность	3	12	18	14	19	22

Как видно из этой таблицы, структура интенсивно менялась в пользу доли негосударственных инвестиций, однако пока позитивный эффект от таких сдвигов ощущается слабо, хотя инвестиционная привлекательность сфер экономики более или менее устойчива (табл. 6.1.3).

Таблица 6.1.3. Отраслевое распределение иностранных инвестиций в 1997 г.

Сфера экономики	**% от общего объема накопленных инвестиций**	**% от общего объема накопленных прямых инвестиций**
Промышленность и связь	41,1	46,0
Финансы	32,5	28,1
Рыночная инфраструктура	10,7	5,3
Торговля и общественное питание	4,8	7,3
Прочие	10,9	13,3
Всего	100	100

Не менее показательна и резкая территориальная дифференциация прямых иностранных инвестиций: за годы реформ львиная их доля (больше половины) пришлась на Москву (табл. 6.1.4), хотя по данным 1997 г. и здесь общая картина не такая радужная, как это требуется; реальный объем инвестиций в столице в 1997 г. также снизился.

Таблица 6.1.4. Регионы-лидеры по объему накопленных прямых иностранных инвестиций

Регион	**Инвестиции,%**	**Регион**	**Инвестиции, %**
Россия в целом	100,0	Республика Коми	2,0
Москва	51,0	Республика Татарстан	1,6
Санкт-Петербург	6,9	Нижегородская обл.	1,1
Московская обл.	6,8	Архангельская обл.	0,7
Тюменская обл.	3,9	Красноярский край	0,5

На самом деле потребность в инвестициях (и отечественных, и иностранных) в стране огромна: по данным Министерства экономики РФ на период 1996–2010 гг. она составляет 2,5 триллиона долларов США, причем иностранных инвестиций при этом предполагается около одной трети – одной четверти от общего количества.

Возможно ли удовлетворение указанной потребности? В принципе – да. Ведь не опускаются же ежегодные иностранные инвестиции в экономику Китая в 90-е годы ниже 30–40 млрд. долларов США, и страна (к сожалению, не Россия, а Китай) в определенном смысле переживает инвестиционный бум. Тогда почему же ни отечественные, ни иностранные инвесторы не спешат вложить свои капиталы в российские предприятия? Казалось бы ответ очевиден – даже при значительном оптимизме в период радикальных рыночных реформ инвестиционный климат в России трудно охарактеризовать как благоприятный: обострились социальные проблемы, сохраняется неустойчивое законодательство, в том числе и в сфере налогообложения, сильны политические риски и т.д. Велик и криминальный риск – по самым скромным оценкам теневая экономика, за пределами законной, составляет не менее 25%.

Однако мировой опыт свидетельствует, что высокие риски (социальные, политические, экономические и даже криминальные) обычно не останавливают предприимчивых инвесторов, если они уверены, что с учетом этого риска и действующей системы налогообложения бизнес будет достаточно эффективным. Да и политические сомнения также вряд ли могут быть главной причиной – ведь в том же Китае официальная доктрина вполне прокоммунистическая, а иностранные инвестиции в 1997 г. превысили 45 млрд. долл.

Тогда может быть дело в том, что в рассматриваемом периоде в России не было соответствующих возможностей получения высокой отдачи на капитал? С этим трудно согласиться, если учесть уникальный характер нашей страны – ее огромные природные

богатства, квалифицированные кадры, к тому же «привыкшие» к относительно низкой оплате их труда, достаточно развитая производственная инфраструктура (железные дороги, энергетика и др.).

Не оправдались надежды и на то, что по мере производственной и финансовой стабилизации (а она явно имела место к октябрю 1997 г., до разразившегося в Юго-Восточной Азии финансового кризиса) будет происходить как общий рост инвестиций, так и переключение их со сферы финансовых спекуляций в сферу производства.

По-видимому, есть еще, по крайней мере, одна немаловажная причина, останавливающая потенциальных прямых или портфельных инвесторов – *недостаточно убедительное для них обоснование эффективности* даже тех производственных инвестиционных предложений, которые и при высоком риске реально могут принести высокую прибыль, обеспечить необходимую рентабельность вложений. С целью повышения качества обоснования проектов в 1994 г. были выпущены утвержденные Госстроем, Минфином, Минэкономики и Госкомпромом РФ специальные «Методические рекомендации» («Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и отбору их для финансирования», 1994), регламентирующие корректные процедуры и методы оценки эффективности инвестиционных проектов и их отбора для финансирования в условиях российской переходной экономики.

Эти рекомендации имеют определенную специфику по сравнению с отечественными и зарубежными документами такого рода, существенно отличаются как от аналогичных документов, успешно применявшихся в СССР для оценки эффективности капитальных вложений, так и от не менее успешно применявшихся на Западе методик оценок эффективности инвестиционных проектов. Это объясняется тем, что в течение всего периода радикальных экономических реформ, да и сейчас, экономика России отличается как от экономики СССР, так и от экономики западных стран с развитой рыночной экономикой.

Отечественная экономика в течение последних 10 лет и обозримом будущем – нестационарная, переходная с весьма повышенными и меняющимися рисками всех видов для инвесторов, с неустойчивыми параметрами развития (включая и часто меняющиеся «правила игры», например, в области налогового законодательства), со своеобразным ценообразованием и взаимными расчетами (бартер, неплатежи), с относительно высокой даже сейчас и переменной во времени инфляцией и т.д. (см. табл. 6.1.5, а также п. 1.2). Выше уже отмечалось, как своеобразно ведут себя выраженные в долларах показатели оплаты труда и уровня жизни из-за того, что инфляция иностранной валюты в России совершенно иная, чем на Западе.

Таблица 6.1.5. Инвестиционные особенности российской экономики

Фактор	Характер проявления
1. Динамика макропоказателей	1.1. Носит нестационарный, часто колебательный характер 1.2. Значительный спад производства, резкое сокращение производственных инвестиций 1.3. Заметно отличающиеся от стационарной экономики соотношения значений

	макропоказателей
2. Фискальная система	2.1. Нерациональная структура государственных расходов, значительный размер затрат по обслуживанию долга 2.2. Сложная нестабильная налоговая система 2.3. Высокий уровень неплатежей и денежных суррогатов
3. Риски	3.1. Сложная структура рисков 3.2. Высокие и переменные риски всех видов: политические, экономические, криминальные и др. 3.3. Плохая прогнозируемость рисков
4. Рынки	4.1. Неустановившиеся, в особенности фондовый рынок 4.2. Существенные различия между «справедливой стоимостью» ценных бумаг, недвижимости и т.д. и их рыночной стоимостью
5. Инфляция	5.1. Достаточно высокая 5.2. Переменная во времени
6. Кредитно-денежная система	6.1. Фактически многовалютная (рубль, доллар, суррогаты) 6.2. Неустойчивая 6.3. Низкое отношение М2 к ВВП 6.4. Нестабильность процентных ставок центрального и коммерческих банков 6.5. Высокий уровень стоимости капитала 6.6. Изменяющийся темп падения ценности денег (норм дисконта)

Указанные особенности непосредственно влияют на инвестиционные стратегии на всех уровнях экономики, в том числе – на инвестиционную и инновационную политику на российских предприятиях (в первую очередь в направлении необходимости учета нестационарности переходной экономики). Поэтому *методы оценки инвестиций, вполне корректные для оценки проектов в стационарных экономиках (как рыночных, так и директивных), дают неадекватное представление об эффективности проектов в российских нестационарных условиях.* Положение усугубляется тем, что есть, кроме того, и заметная специфика действующей в России бухгалтерской и статистической систем учета, способов оплаты труда, менталитета населения, роли государства в экономике и многое другое, что необходимо учитывать. С этой целью в настоящее время под эгидой Госстроя РФ и Минэкономики РФ разрабатывается вторая редакция «Методических рекомендаций», в которых будут отражены как произошедшие в 1994–1998 гг. изменения в экономике России, так и опыт использования документа 1994 г. в реальном инвестиционном проектировании.

Есть основания надеяться, что если будут продолжены усилия и реализована система мероприятий по улучшению инвестиционного климата в стране (включая совершенствование методологии обоснования инвестиционных проектов, снижение связанных с инвестициями рисков, углубление прозрачности необходимой инвесторам информации и ее консолидацию с мировыми стандартами и т.д.), то это будет заметно

способствовать росту отечественных и иностранных реальных инвестиций. Тем самым стратегические цели инвестиционной политики микроэкономического уровня будут заметно приближены к желательному уровню реализации.

Несмотря на неблагоприятный инвестиционный климат в стране и предельно низкие размеры инвестиций по экономике в целом, деятельность многих бизнесменов как инвесторов и предприятий как реципиентов этих инвестиций не находится на нулевой отметке. Более того, при разработке финансово-инвестиционной стратегии, как мы видели в п. 4.6., задача анализа инвестиционных проектов встает каждый раз, как только рассматривается распределение прибыли предприятия или использование кредитных ресурсов. Желательно поэтому, чтобы описание этих проектов давало достаточную качественную и количественную информацию для принятия решений о включении данного проекта в состав инвестируемых или реализуемых на данном предприятии. Эти вопросы изложены в п. 6.2.

Глава 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО АНАЛИЗА

6.2. Описание и классификация инвестиционных проектов

Под *инвестиционным проектом* для реализации на предприятии будем понимать развернутую во времени совокупность мероприятий, направленных на существенное обновление отдельных компонент деятельности предприятия или его положения в окружающей социально-экономической или природной среде и требующих для своей реализации значимых финансовых средств (инвестиций).

Одним из основных понятий инвестиционного анализа является понятие *участника*инвестиционного проекта, в качестве которого выступают физическое или юридическое лицо, группа лиц или организация, заинтересованная в реализации или нереализации инвестиционного проекта. В общем случае совокупность участников можно разделить на участников макроэкономического уровня (народное хозяйство страны в целом, федеральный бюджет и т.п.); участников мезоуровня (регион, региональный бюджет, финансово-промышленные группы, отраслевые министерства и т.д.) и участников микроэкономического уровня. К последним относятся:
- автор(ы) (собственник) идеи проекта;
- автор(ы) (собственник, разработчик) содержания проекта;
- инвесторы, осуществляющие финансирование разработки и реализации проекта;
- предприятие (организация, учреждение) или группа предприятий, на улучшение деятельности которых направлен инновационный проект;
- потребители (рынок) продукции, в разработку, производство или реализацию которой вносит изменение выполнение инвестиционного проекта.

Таким образом, возникает так называемая микроэкономическая «*инвестиционная конфигурация*»: автор – разработчик – инвестор – потребитель проекта – потребитель продукции.

Обратим внимание на присутствие в этой цепочке наряду с другими участниками проекта автора его идеи, т.е. владельца интеллектуальной собственности, связанной с проектом. Его ни в коем случае нельзя сбрасывать со счетов, как это зачастую делается в наших условиях. Автор идеи должен учитываться во всех финансовых и иных расчетах, связанных с проектом, в том числе – в распределении доходов. В настоящее время существует достаточно много методических материалов, использование которых позволяет сопоставить эффект от создания интеллектуальных ценностей и эффект от

создания материальных ценностей. Эти методики должны стать «настольной книгой» и для руководителя предприятия, поскольку ему, как правило, принадлежит существенная часть идей, замыслов, начинаний, часть из которых впоследствии воплощается в конкретные материальные проекты. Не останавливаясь подробно на этом вопросе, выходящем за рамки тематики издания, хотелось бы подчеркнуть необходимость*организации практически на каждом предприятии системы постоянного учета создаваемой на предприятии интеллектуальной продукции*, выделяя в ее составе как ту, что создается в рамках должностных обязанностей, принадлежит предприятию и тем самым не подлежит дополнительной оплате, так и иную, собственником которой является конкретный работник (в том числе – директор) предприятия.

В общем случае «инвестиционная конфигурация» может включать значительное число самостоятельно учитываемых субъектов, но в некоторых случаях может вырождаться в четырехугольник, треугольник или даже диполь, если, скажем, инвестор, потребитель проекта и разработчик – одно и то же лицо.

В зависимости от характера возникновения и стадии продвижения инвестиционного проекта все такие проекты в данный момент времени можно разделить на четыре группы:
· проекты, не связанные однозначно ни с конкретным исполнителем, ни с конкретным потребителем (проект типа А);
· проекты, содержание которых изначально связано с определенным предприятием-производителем новых товаров и услуг (проект типа Б);
· проекты, предназначенные для удовлетворения потребностей конкретного потребителя (проект типа В). Пример такого проекта – проект реконструкции предприятия, представленный на конкурс, объявленный этим предприятием;
· проекты, содержание которых изначально и однозначно определяет как производителя, так и потребителя продукции (проект типа Г). Здесь речь может идти, скажем, о выполнении договора с заказчиком на производство на данном предприятии определенной продукции (не следует думать, что в этом случае финансирующей стороной является непременно заказчик; такой договор может финансироваться и третьим лицом, заинтересованным в возмещении своих затрат в перспективе).

Каждый из участников инвестиционного проекта имеет в принципе свои стратегические интересы и рассматривает этот проект с точки зрения соответствия его интересам. В контексте данной публикации особое внимание должно быть уделено исследованию инвестиционных проектов с позиций предприятия как институциональной формы реализации бизнеса. Вместе с тем предприятие заинтересовано в вовлечении в инвестиционную деятельность финансовых и иных средств других участников проекта, прежде всего – потенциальных инвесторов. Поэтому сравнение различных, предлагаемых к реализации, инвестиционных проектов по их эффективности для инвестора также рассматривается в данной главе.

Каждый инвестиционный проект, как указывалось выше, для своей реализации и даже для полноценного существования в качестве проекта требует, по нашему мнению, вполне определенной формы описания, по возможности единообразной для различных инвестиционных проектов или их групп. В этих целях предлагаем частично структурированную схему описания инвестиционных проектов (бизнес-план проекта), основанную на известной форме бизнес-плана предприятия, однако обладающую рядом специфических отличий. Эти отличия существенно зависят от того, к какому типу принадлежит проект.

Для описания проектов типа А в виде бизнес-проекта наиболее целесообразно использовать формы и методы составления технико-экономических обоснований, рекомендованные ЮНИДО – всемирной организацией инвестиционного развития.

В этом случае бизнес-проект должен состоять из девяти разделов.

Раздел I. Исходные данные и условия проекта. Здесь в вербальном виде описывается основной замысел, цель проведения проекта, очерчивается круг возможных исполнителей проекта и потребителей его предполагаемых результатов (товаров или услуг).

Раздел II. Технико-экономический анализ рынка. Основное назначение этого раздела – дать описание сферы потребления результатов проекта. Во-первых, должна быть выделена рыночная зона – совокупность сегментов рынка, в которых будет потребляться продукция. Эти сегменты обязательно должны быть охарактеризованы а) по географическому, б) по социальному, в) по отраслевому (если речь идет о продукции производственно-технического назначения), г) по функциональному (т.е. в соответствии со способами применения продукции – в виде средств труда, предметов труда, предметов потребления и т.д.) признакам. Надлежит оценить как статику, так и динамику сегментов рынка, учитывая возможность их деформации, слияния, уменьшения, сокращения доходов и т.п. Должны быть построены кривые жизненного цикла потребности в каждом из видов товаров и услуг с учетом технологического процесса и взаимозаменяемости товаров и услуг. Тем самым определяется фактор спроса на продукцию проекта.

Фактор предложения на рынке следует оценивать, опираясь на характеристики существующих в данной отрасли предприятий, их производственные мощности, анализ перспектив их снабжения, динамику их рентабельности, котировки отраслевых акций. Имеет значение общая динамика числа предприятий отрасли (или нескольких отраслей – для полиотраслевых проектов).

Фактор конкуренции лучше всего оценивать, пользуясь схемой «пяти сил конкуренции», отражающей «рыночную силу» поставщиков, потребителей, конкурентов из данной отрасли, возможных конкурентов из других отраслей и товаров-субститутов.

В итоге раздела дается возможный состав и объемы производства и реализации продукции.

Желательно, чтобы этот раздел содержал также краткое описание вариантов товарно-рыночной стратегии предприятия, реализующего проект (речь идет о фрагментах, связанных с выполнением проекта). Это объясняется тем, что даже в случае наличия высокого и надежного спроса на продукцию до потребителя еще необходимо «добраться», т.е. осуществить продвижение продукции к месту потребления. Здесь необходимы принятие стратегических решений по ценовой, объемной, ассортиментной, диверсификационной политике, выбор методов рыночной экспансии, фокусирование усилий и т.д. Предпочтительно было бы выделить в бизнес-проекте специальный раздел по товарно-рыночной стратегии предприятия в части, связанной с проектом.

Раздел III. Материальные факторы производства. По существу в данном разделе должен быть дан такой же анализ рыночной зоны, что и в разделе II, но применительно к рынку товаров и услуг, необходимых для реализации проекта. Целесообразно привести здесь не только объемы, структуру, цены и стоимости средств и предметов труда, но и возможные рычаги интеграционной политики для обеспечения устойчивого материально-технического обеспечения.

Раздел IV. Трудовые ресурсы. В данном разделе приводятся требования к структуре, квалификации и размерам трудовых ресурсов (с учетом динамики реализации проекта). Прогнозируются затраты на заработную плату и другие социальные цели. Оценивается локальный рынок труда, уровень жизни и притязаний кадров.

Раздел V. Географическая (территориальная) локализация проекта. Приводятся требования, ограничения и рекомендации по размещению проекта. Он может быть как сосредоточен на одном предприятии, так и распределен по нескольким предприятиям, причем в принципе круг затрагиваемых предприятий для проектов этого типа может меняться. Если данный проект относится к сфере нового капитального строительства, в этом разделе приводится стоимость земельного участка, аренды и т.п.

Раздел VI. Проектно-конструкторская документация. Данный раздел характеризует технологическую сторону проекта, как материализованную в необходимом оборудовании, оснастке, инструментах, так и воплощенную в результатах НИОКР, лицензиях, различных видах «ноу-хау» и т.д. Здесь должна быть обоснована патентная чистота технологии, а также указано место применяемых технологических процессов в структуре «рынка технологий». Методика ЮНИДО рекомендует включать в этот же раздел расчет стоимости приобретаемого оборудования и лицензий, СМР, капитальных вложений. По нашему мнению, эти данные более логично было бы включать в раздел «Финансово-экономические оценки проекта».

Раздел VII. Организация реализации проекта и накладные расходы. Указываются возможные и наиболее целесообразные варианты организации проекта, включая производственную, снабженческую, маркетинговую стороны. Приблизительно определяются связанные с проектом накладные расходы.

Раздел VIII. Планирование сроков реализации проекта. Здесь определяются возможные варианты взаиморасположения (эшелонирование) во времени этапов проекта: сроков строительства, монтажа, пусконаладки. Для каждого варианта определяется смета затрат, что позволяет выбирать оптимальный по затратам и результатам вариант.

Раздел IX. Финансово-экономическая оценка проекта. Основной обобщающий раздел бизнес-проекта, содержащий его полный финансовый профиль, т.е. затраты и финансово-экономические результаты по всем статьям реализации и освоения проекта. Кроме того, в разделе содержится ряд показателей эффективности, с помощью которых соизмеряют результаты проекта с затратами, в том числе:

· кумулятивная чистая текущая стоимость (разность между совокупным доходом от реализации за весь период существования проекта и всех видов расходов за этот период с учетом их разновременности, а также аналогичный показатель за каждый год);
· рентабельность (отношение прибыли к инвестициям или акционерному капиталу) с учетом и без учета налогообложения;
· срок окупаемости с учетом дисконта и без него;
· максимальный денежный отток (максимальное по абсолютной величине из отрицательных по знаку ежегодных кумулятивных значений чистой текущей стоимости).

Определяются также некоторые характеристики, косвенно описывающие эффективность – внутренний коэффициент эффективности (пороговое значение рентабельности, обеспечивающее равенство нулю кумулятивной чистой текущей стоимости за весь период существования проекта), норма безубыточности (минимальный объем продукции, обеспечивающий нулевую прибыль; предполагается, что с ростом объема производства переменные затраты растут, а постоянные – не меняются).

В этом же разделе следует привести возможные варианты реинвестирования средств, получаемых как дивиденды или возвратные платежи.

По нашему мнению, количественные показатели финансово-экономической оценки проекта должны быть дополнены рядом качественных характеристик, определяющих также результаты проекта, как накопленный опыт (и соответственно иное положение предпринимателя на «кривой опыта» после реализации проекта, даже неудачной); проникновение в новую отрасль и преодоление отраслевых барьеров; завязывание связей в деловом мире и в сфере найма трудовых ресурсов и др. Дополнительно, как представляется, должен быть раздел о страховых гарантиях риска кредиторов, инвесторов и акционеров, финансирующих проект. Необходимо дать прогнозы котировок акций проекта и ясно указать те этапы проекта, где риск максимален, минимален, а также моменты, после которых изъятие капиталов из проекта уже не грозит его провалом.

Описание проектов типа Б и В должно содержать более объемные документы, чем бизнес-планы проекта типа А . Это связано с тем, что эти проекты должны быть «вписаны» в общий ход функционирования конкретного предприятия (для проектов типа Б – производителя, для проектов типа В – потребителя продукции, связанной с проектом). Поэтому к перечисленным выше разделам должны быть добавлены следующие.

Общее описание предприятия. Здесь приводятся краткие исторические сведения о создании предприятия, динамике его специализации в области технологии и рынка. Важно выделить те направления деятельности, которые предполагается развивать в дальнейшем, дать общее описание зоны хозяйствования и потенциала предприятия. Инвестор должен на основе этого раздела понять, соответствует ли проект сложившемуся облику предприятия, не слишком ли велик риск провала проекта именно на данной фирме.

Основные финансовые и технико-экономические показатели предприятия. Здесь следует привести не только сами прошлые и ожидаемые значения показателей, но и факторы, влияющие на их уровень, в том числе так называемые узкие места. Важно оценить технико-экономическую устойчивость предприятия, чтобы понять, сможет ли оно довести до реализации данный проект при неблагоприятном развитии других областей деятельности; сможет ли предприятие осуществлять необходимую доработку продукции после ее освоения и т.д.

Место данного проекта в структуре производственно-коммерческой деятельности предприятия. В разделе должна быть детально охарактеризована доля данного проекта в производстве, материально-техническом снабжении, финансовых и иных результатах деятельности предприятия. Необходимо оценить соответствие реализации проекта общей стратегии предприятия, в том числе направлениям его технологического развития.

Управление предприятием и реализацией проекта. Цель данного раздела – обосновать возможность и целесообразность реализации проекта с позиции управления. Как вписывается управление проектом в имеющуюся структуру руководства текущей и перспективной деятельностью фирмы? Обычно именно этот вопрос является «камнем преткновения» при выборе оптимального сочетания «проект-предприятие».

Кроме перечисленных новых разделов, в каждый из разделов, указанных при описании бизнес-проекта типа А, необходимо добавить сведения, относящиеся к функционированию предприятия.

В целом задача составления бизнес-проекта носит двоякий характер: с одной стороны, нужна такая подача материала, которая позволяла бы потенциальному инвестору сделать обоснованный вывод как о перспективности предприятия, на базе которого реализуется проект, так и о целесообразности реализации самого проекта, с другой, – бизнес-проект должен стать ориентиром при реализации или корректировке самого проекта.

Завершая описание структуры и содержания документов, характеризующих инвестиционные проекты, оговоримся, что деятельность предприятия не сводится к реализации той или иной совокупности проектов. Каждый инвестиционный проект на предприятии (кроме, разумеется, проектов по созданию предприятия) реализуется в рамках данного предприятия, которое – в соответствии с его концепцией как системного интегратора производственно-сбытовых и воспроизводственных процессов – ведет свою деятельность во времени и в экономическом пространстве как до, так и после реализации данного проекта. В отличие от проекта, имеющего однозначную и отнесенную к определенному моменту времени цель, предприятие имеет не связанную с определенной датой миссию, в которой отражается его общественное предназначение как социально-экономического субъекта. Поэтому, суммируя взаимоотношение между проектом и деятельностью предприятия, можно сказать, что деятельность предприятия в его микросреде образует как бы почву, на которой «произрастают» те или иные проекты. Успех проекта в конечном счете определяется тем, насколько удачно он сможет быть «высажен» на данной почве.

В самом понятии проекта заложен риск, связанный с возможным отторжением его средой, в которой предполагается реализация проекта. На этот «проектный» риск накладывается «функциональная» неопределенность, связанная с функционированием самого предприятия, где будет реализован проект, а также нестабильность среды деятельности предприятия. В итоге вероятность успешной реализации большинства проектов, даже обеспеченных поначалу финансовыми ресурсами, априорно невелика. Если воспользоваться данными Министерства экономики РФ о количестве поданных на инвестиционный конкурс, прошедших экспертизу, и начавших реализацию проектов, то придется признать, что финансирование в реальности получает не более 28% прошедших многоступенчатую экспертизу проектов и не более 6% подготовленных предприятиями проектов. Полное же завершение ожидает лишь доли процента от числа подготовленных и намеченных к реализации проектов. И даже в случае успешного (в содержательном смысле) завершения проекта, его показатели оказываются весьма далекими от запланированных. По существу, возникает та же ситуация, которая имела место в отечественной экономике во времена господства централизованного планирования: плановые проработки существовали сами по себе, а реальная экономика развивалась по своим собственным законам.

Одна из основных причин столь значительного разрыва между теорией и практикой инвестиционного проектирования состоит, на наш взгляд, в высокой степени изменчивости, даже нестабильности микроэкономической среды, в которой предполагается реализация проекта. Создается впечатление, что суммарное «количество нестабильности» в обществе является слабоуправляемым фактором, и достигнутая в настоящему времени определенная стабилизация на макроэкономическом уровне не случайно сопровождается значительной неопределенностью и нестабильностью на уровне субъектов хозяйствования. Эта нестабильность выражается в многочисленных нарушениях контрактных обязательств, свертывании многих производств, сужении номенклатуры производимых товаров на предприятиях, изменении состава рыночных агентов за счет образования посреднических фирм, динамике конфигурации товаропроводящих сетей, банкротстве предприятий и т.д. Поэтому составление

достоверного бизнес-плана проекта, прогнозирование связанных с проектом финансовых, технических, социальных и иных показателей представляет собой для отечественной экономики задачу особой сложности. Эта задача рассматривается в последующих разделах данной главы в рамках изложения основ проектного анализа.

Глава 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО АНАЛИЗА

6.3. Элементы проектного анализа и стратегия предприятия

Под *проектным анализом* понимается изучение вопроса и проведение соответствующих обоснований целесообразности (или нецелесообразности) и эффективности осуществления одного или нескольких инвестиционных проектов. Преимущественно в данном разделе рассматриваются основные принципы такого анализа применительно к инвестиционным проектам, реализуемым на предприятии.

В данном пункте мы приводим описание основных элементов методики анализа инвестиционных проектов как инструментария, позволяющего эффективно реализовать долгосрочные планы функционирования и развития промышленного предприятия. При этом предполагается, что основные ориентиры и стратегические направления этого развития уже определены или хотя бы намечены. В последнем случае речь может идти и о вариантном подходе. Цели проектного анализа в таком контексте могут быть сформулированы следующим образом:

· исключить из множества рассматриваемых проектов несовместимые с тем или иным направлением (вариантом) принятой стратегии;
· отразить возможную степень неопределенности при реализации инвестиционных проектов;
· оценить нагрузку и полезный эффект проектов в качественных (относительных) или количественных показателях.

Следует иметь в виду принципиальную трудность, возникающую на стыке стратегического и проектного анализов. Обычно стратегические анализ, планирование и управление принадлежат к сфере подготовки решений качественного характера. Не случайно здесь широко употребляется образная терминология, в которой предприятия уподобляются «звездам», «диким кошкам», «дойным коровам», «собакам» в Бостонской матрице стратегических зон хозяйствования (Ансофф, 1989), а стратегии характеризуются с помощью выделения вариантов «отличия», «лидерства», «сосредоточения» (Евенко, 1996), или стратегий «полузащиты», «аутсайдерства», «снятия сливок», «надкушенного яблока» (п. 4.2.) при анализе стратегий конкуренции и стратегии цен и т.д. Поэтому квалифицированно выполненная разработка стратегии фирмы и ее структуризации, по существу, представляет собой решение на качественном уровне задачи выбора направления действий, детализация которого далее должна осуществляться с помощью различных формальных и неформальных методов и процедур количественной оценки стратегических вариантов.

Важно здесь подчеркнуть, что, с одной стороны, именно разработка стратегии является наиболее важной и ответственной стадией процесса принятия решения о будущем промышленного бизнеса, но, с другой стороны, полученный результат далеко не всегда может вселять дух оптимизма – решение вполне может оказаться удручающим для будущности предприятия или бизнеса в целом (например, вариант банкротства, ликвидации фирмы и т.д.).

Однако, все это можно знать лишь после того как намеченная стратегия подвергнется количественной оценке при наивыгоднейших условиях ее реализации (в той части, которая зависит от менеджмента фирмы).

Таким образом, каждой стратегии может соответствовать множество вариантов ее реализации в течение рассматриваемого периода, т.е., иными словами, множество проектов осуществления стратегии.

Инвестиции обычно подразделяются на две большие группы: 1) *финансовые инвестиции*, связанные со спекулятивной «игрой» на фондовом рынке – покупкой и продажей финансовых инструментов (ГКО, ОФЗ и т.п.), и 2) *реальные инвестиции*, связанные с вложением средств в реальные активы предприятий или покупку их акций. Последние часто делятся также на *прямые*, когда приобретается не менее 10% акций, т.е. осуществляются инвестиции «серьезно» с целью участия в управлении предприятиями, и*портфельные* инвестиции, когда покупается меньше 10% акций. Имея в виду стратегии развития промышленных фирм, мы ограничиваемся здесь а) анализом инвестиционных мероприятий только долгосрочного характера; б) анализом только реальных прямых инвестиций. Именно в этом плане и следует понимать включенное в название главы словосочетание «стратегические аспекты».

Подчеркнем здесь, что если стратегия вполне может быть (и так часто бывает) описана в качественных, относительно нечетких терминах, допускающих неоднозначную количественную интерпретацию, то инвестиционный проект должен быть описан с количественной стороны достаточно строго, т.е. каким должен быть результат проекта, каковы его количественные показатели и с помощью каких технологий этот результат будет достигнут, какие расходы ресурсов при этом будут необходимы и когда, какая ситуация в сфере использования результата сложится (например, если речь идет о производстве продукции, то какими будут цены на продукцию и на ресурсы в том или ином периоде времени в пределах расчетного периода), какие мероприятия по развитию предприятия будут необходимы и когда, каковы параметры неуправляемого «внешнего окружения» (мировые цены на ресурсы и продукцию, рейтинг страны и фирмы, ставки кредита, динамика валютных курсов, инфляции и т.д.) будут наблюдаться и др.

Должны быть указаны и такие «детали» как тип механизма принятия и реализации решений, учетная политика предприятия и т.д.

Следует заметить, что все указанные количественные характеристики не обязательно должны быть в рамках инвестиционного проекта указаны однозначно (некоторые из них могут быть заданы как случайные величины с известными законами распределения, другие – как неопределенные с известными границами, третьи – как управляемые, допускающие оптимизацию в определенных рамках и т.д.). Более того, вполне возможна адаптивная постановка задач проектного анализа, когда характеристики инвестиционных мероприятий, деятельности фирмы и т.д. формируются заранее заданным образом, но в зависимости от величин «обратных связей», определяемых в процессе реального функционирования или моделирования. Соответственно множество подлежащих проектному анализу вариантов может быть жестко сформировано при самой постановке задачи или может быть указано правило формирования этих вариантов.

Естественно, что при оценке той или иной стратегии предполагается глубокая оптимизация вариантов реализации и их параметров.

Инвестиционный проект (даже относительно маломасштабный и реализуемый на одном предприятии), таким образом, – достаточно сложная структура, анализ которой носит многофазовый, многоаспектный, многостадийный и, как правило, многоэтапный характер (рис.6.3.1). Подробное рассмотрение отдельных элементов этой структуры проведено, например, в работах (Арсланова, Лившиц, 1995; Виленский, Лившиц, Смоляк, 1998; Лившиц, 1994).

Рис. 6.3.1. *Общая схема проведения стратегического проектного анализа*

Из данной схемы видно, что структура проектного анализа в определенном смысле согласована со структурой процесса выработки стратегии (например, там есть компоненты инвестиционно-финансовой стратегии, социальной стратегии и т.д., аналогичные наименованию соответствующих аспекты анализа). Однако, и это существенно, проектный анализ не сводится только к установлению факта указанного согласования (или, на другом языке, к выполнению комплекса условий, аккумулированных в стратегии). Проектный анализ позволяет, во-первых, нарастить «стратегический скелет» «мясом» конкретных реализующих действий (мероприятий) и, во-вторых, дать оценку целесообразности реализации рассматриваемого инвестиционного проекта и, следовательно (если допустить проведение субоптимизации, т.е. оптимизации состава и параметров компонет проекта), соответствующей стратегии.

К основным задачам, которые приходится решать в рамках проектного анализа, относятся:
1) *оценка принципиальной реализуемости проекта*, т.е. проверка выполнения в его рамках всех необходимых ограничений технического, экологического, социального, финансового и другого характера;
2) *оценка соответствия проекта стратегии предприятия*, на котором он реализуется;
3) *оценка соответствия проекта стратегии инвестора*;
4) *оценка абсолютной экономической эффективности проекта*, т.е. определение показателей экономического эффекта, который может принести проект;
5) о*ценка сравнительной эффективности группы проектов*, т.е. выяснение того, какой из предложенных конкурирующих (альтернативных) проектов или вариантов проекта более эффективен;

6) *выбор из множества инвестиционных проектов* (или их вариантов) наиболее эффективных.

В общем случае этот выбор может осуществляться из множества проектов (вариантов), некоторые из них могут находиться в различных взаимосвязях (проекты могут быть независимыми, взаимодополняющими и взаимоисключающими, альтернативными).

В конечном итоге проектный анализ позволяет не только определить отношение к имеющимся потенциально реализуемым проектам, но и осуществить корректировку проектов, создать их эффективные в конкретной ситуации комбинации. Обычно проектный анализ носит персонифицированный характер, т.е. производится с точки зрения одного или нескольких участников «инвестиционной конфигурации» – инвестора, реципиента, потребителя результатов проекта и т.д. В качестве цели часто принимается максимизация совокупного эффекта для соответствующего экономического субъекта (или их группы), причем сам эффект определяется путем сопоставления результатов и затрат, связанных с проектом в течение его срока существования (жизненного цикла).

Процедура проведения проектного анализа опирается на ряд теоретически обоснованных и проверенных практикой принципов оценки эффективности инвестиций, общая схема которых приведена на рис. 6.3.2.

Среди этих принципов можно выделить методологические, методические и операционные.

Методологические – это наиболее общие (не обязательно связанные с экономической природой объектов и реализуемых проектов) принципы рационального поведения и принятия решений; *методические* – более частные принципы, которые опираются на наличие существенной экономической составляющей в затратах и результатах по проекту;*операционные* – принципы, в основном обеспечивающие процесс оценки с использованием информационно-вычислительной базы анализа.

Реализация указанных принципов при определении экономической эффективности инвестиционных проектов непосредственно должна быть «вписана» в основную расчетную схему – построение потоков наличных денег (cash flow), при котором на каждом временном шаге моделируются притоки и оттоки денег, связанные с предусматриваемой проектом деятельностью по созданию, эксплуатации и ликвидации соответствующих объектов, внереализационными денежными потоками и т.д.

Рис. 6.3.2. *Принципы стратегического проектного анализа*

При этом следует учитывать, что на конкретные способы реализации этих принципов оказывает существенное влияние социально-экономическое «окружение» как проекта, так и предприятия, на котором он реализуется. Для российских условий это окружение нередко носит агрессивный или неустойчивый характер.

В зависимости от уровня принятия решений различают частный *финансовый* и общественный *экономический* проектный анализ. В первом случае выгоды проекта рассматриваются с позиции частного инвестора; во втором – с позиции общества в целом; как известно, эти выгоды могут не совпадать. Рассмотрим сначала элементы*финансового проектного анализа.*

1. Сопоставление показателей эффективности по проектам

Сравнение проектов в финансовом анализе представляет собой сложную многокритериальную задачу. Даже после того, как критерии сформированы и рассчитаны, различные упорядочивания проектов по величине критериев могут лишь запутать оптимальный инвестиционный выбор, поскольку довольно часто встречается ситуация, при которой один проект предпочтительней другого по одному из критериев, но хуже – по другому. Поэтому приходится использовать некоторые традиционные и принятые правила для оценки проектов в таких ситуациях. Критериями, наиболее часто применяемыми в расчетах эффективности проектов, являются следующие:
NPV (net present value) – чистый приведенный доход;
B/C (benefit-cost ratio) – коэффициент выгоды-издержки; индекс доходности;
IRR (internal rate of return) – внутренняя норма рентабельности.

Поскольку эта тройка критериев базируется на единой теории оценки эффективности инвестиционных проектов, можно ожидать следующих соотношений между критериями оценки проектов (здесь r – ставка процента):

NPV	**B/C**	**IRR**
>0 ->	>1	>*r*
<0 ->	<1	<*r*
=0 ->	1	=*r*

В ряде случаев численные значения этих критериев (при условии выполнения указанных соотношений) могут создавать ситуацию *нетранзитивности выбора* проектов. В целях определенности в проектном анализе принято считать критерий NPV доминирующим, наиболее значимым. Это определяется его экономической сущностью: он ориентирует инвестора на максимизацию чистой выгоды. Однако в ряде случаев (например, когда инвесторы заинтересованы в первую очередь в максимизации критериев B/C или IRR) возможно введение в конкретный проектный анализ и другой системы предпочтений этих критериев.

2. Выбор дисконтной ставки.

Важным вопросом является выбор параметра *r* (ставки процента), который используется в проектном анализе. Существует две распространенные ошибки проектного анализа: путаница в выборе соответствующей ставки процента; непоследовательность в пользовании ею.

Последовательность состоит в том, что для анализа должна использоваться та же ставка процента, которая применялась при расчетах эффективности проекта. Выбор же ставки процента *r* в расчетах обусловливается следующими соображениями.

Этот показатель представляет собой удельную стоимость капитала инвестора на единицу его вложений, как, например, уровень доходности по ГКО или базисная ставка («прайм рейт») для частной фирмы. Как в условиях инфляции, так и при ее отсутствии ценность денег может падать с течением времени. Поэтому в расчетах существует принципиальная возможность использования процентных ставок двух видов: реальная (за вычетом инфляции); текущая или номинальная (включающая инфляцию).

Если в расчетах используются постоянные цены, то следует применять реальную ставку (так как в постоянных ценах инфляция исключена). Напротив, текущая ставка – эта ставка дохода с точки зрения инвестора на частном рынке, поэтому она включает в себя инфляцию; но при этом цены должны быть рыночными, т.е. содержать инфляционную составляющую. Данная логика (табл. 6.3.1) должна быть применена при расчете дисконтированного потока финансовых средств; смешение реальных ставок с текущими приводит к большому искажению доходов и издержек при сопоставлении разных дисконтированных потоков.

Выбор значения ставки дисконта диктуется следующими соображениями. Как уже указывалось, различают проектный анализ, производимый в частном и общественном секторах. Частный (финансовый) сектор предполагает использование ставки дисконта, складывающейся на финансовых рынках (например, доходность ГКО). При этом частная ставка дисконта может быть представлена в реальном (без учета инфляции) и в текущем (с учетом инфляции) выражении. Переход от одной ставки к другой выражается соотношением:

текущая ставка = реальная ставка + инфляция.

Однако для условий экономического анализа (общественный сектор), она может оказаться непригодной, так как не отражает срочность приводимых во времени капиталов (она либо слишком высока, либо слишком низка по отношению к срочной ценности, которую общество придает деньгам). В этом случае вместо частной ставки используется альтернативная общественная ставка, в качестве которой принимается часто 10%-я ставка

Всемирного банка. Кроме того, при определении ставки дисконта следует учитывать неопределенность и риск будущего (Виленский, Лившиц, Смоляк, 1998).

3. Согласование различных проектов по времени и ресурсам

В том случае, если предприятие предполагает реализацию нескольких проектов, необходимо учесть их взаимное влияние и оценить количественно воздействие первоочередных проектов на активы с тем, чтобы целенаправленно использовать полученный эффект в проектах второй очереди. Это позволит получить существенную экономию собственных и заемных ресурсов. В этом случае разработка финансово-инвестиционной стратегии должна осуществляться на основе оптимизации *комплекса*проектов с включением в рассмотрение сроков их осуществления и имеющихся в распоряжении финансовых ресурсов.

Перейдем теперь к изложению основных моментов экономического проектного анализа.

Проектный анализ с позиций общественной ценности осуществляемого этапа предполагает решение тех же задач, что и финансовый анализ. Однако здесь возникают следующие особенности.

Кроме экономических показателей (таких как NPV, индекс доходности, внутренняя норма рентабельности др.) должны рассматриваться показатели социальной сферы и экологической среды. При этом размерность задачи, число критериев анализа возрастают. К тому же если экологические показатели могут быть выражены количественными величинами (например, предельно допустимыми нормами загрязнения), то социальные показатели чаще всего требуют использование метода экспертных оценок.

Существуют особенности при оценке дисконтированных потоков. Как уже указывалось, здесь принимается реальная (без учета инфляции) 10%-я ставка Всемирного банка.

В экономическом анализе существенно возрастает роль задачи определения комплексного влияния различных проектов, так как только после рассмотрения всей картины в целом можно правильно оценить каждый проект в отдельности. Задача определения пакета инвестиционных программ является достаточно сложной и в зависимости от конкретной ситуации, может решаться различными способами. Наша следующая задача – описать конкретные методы количественной оценки эффективности инвестиционных проектов для реализации стратегии предприятий.

Таблица 6.3.1. Методические принципы применения реальной и текущей ставок процентов в проектном анализе

Вариант	**Ставка процента*r***	**Инфляция (темп)**	**Дисконтированный поток финансовых средств**
1	Реальная	0	В постоянных ценах
2	Текущая	>0	В текущих ценах

6.4. Основные методы оценки инвестиционных проектов

Несмотря на то, что указанные в предыдущем разделе принципы оценки эффективности инвестиционных проектов представляются общими как для стационарных, так и для нестационарных хозяйственных систем, способы и схемы реализации этих принципов, алгоритмы определения основных показателей оценки эффективности инвестиционных проектов, да и виды эффективности, которые приходится рассчитывать в этих хозяйственных системах, существенно различаются. Некоторое представление об этом дает табл. 6.4.1. При этом предполагается выполнение приведенных в п. 6.3. (рис. 6.3.2.) принципов оценки эффективности проектов и, в первую очередь, следующих из них: а) в основу оценки закладывается величина интегрального эффекта, рассчитываемого за весь расчетный период (жизненный цикл проекта), с учетом изменяющейся по времени ценности денег; б) учитывается неполнота информации; в) учитывается невозможность управления прошлым; г) предполагается возможное несовпадение интересов и критериев оценки эффективности проекта для различных участников инвестиционного проекта и т.д.

Сама же общая оценка интегрального эффекта формируется путем сопоставления величин результатов и затрат на всех шагах, на которые разбивается расчетный период, и итоговой свертки надлежащим образом всех частных величин сопоставления (с учетом, конечно, экзогенно задаваемых параметров окружения, включая учетную политику на предприятии, налоговую систему, депозитные и кредитные процентные ставки, социальные стандарты и ставки дисконта и др.).

Таблица 6.4.1. Учет особенностей экономики при решении задач оценки инвестиционных проектов

	Стационарная экономика		**Нестационарная (переходная) экономика рыночного типа**
Задача	**централизованная**	**рыночная**	
Разбиение расчетного периода на отдельные временные шаги	Как правило, регулярное. Обычно длительность каждого шага равна году	То же, что для централизованной экономики	Как правило, нерегулярное, часто различная длительность шагов – более короткие в начале периода, более длинные – в конце
Определение функции, используемой для учета временной ценности денег	Темп падения ценности денег во времени принимается постоянным. Взвешивающая функция – однопарамет-рическая экспоненциального вида	То же	Темп падения ценности денег во времени часто приходится принимать переменным. Соответственно модифицируется взвешивающая функция
Определение основного параметра взвешивающей функции дисконтирования – нормы дисконтирования	Принимается постоянным и определяется из моделей оптимального народнохозяйственного планирования или экспертным путем	Принимается постоянным и равным сумме эффективности безрисковых вложений и рисковой премии. В расчетах интегрального	Принимается переменным в соответствии с изменением временной ценности денег для безрисковых вложений, динамики риска проекта. Расчет показателей интегрального эффекта обычно производится на основе предварительного

		эффекта обычно используются постоянные базисные (текущие) цены	дефлирования прогнозных значений оценок результатов и затрат (притоков и оттоков денег). Оценка финансовой реализуемости производится в прогнозных целях
Учет инфляции	Чаще всего в расчетах игнорируется	При расчетах в постоянных ценах не требуется учитывать для оценки интегрального эффекта	Принимается переменной и неоднородной. Обязательно требуется ее учитывать как при оценке финансовой реализуемости проекта, так и при расчете интегрального эффекта
Распределение оценок затрат и результатов в течение шага	Обычно не учитывается – принимается либо в конце шага, либо в начале. Иногда смешанное: результаты – в конце, затраты – в начале	То же	В ряде случаев возникает необходимость достаточно строго учитывать неравномерность распределения денежных оценок затрат и результатов внутри шага (смещение на величину шагов притоков и оттоков денег)
Определение состава учитываемых участников инвестиционных проектов	Обычно народное хозяйство и предприятие	Чаще всего, общество, фирма, генерирующая проект, и банк, являющийся кредитором	В ряде случаев широкий спектр участников на трех иерархических уровнях: верхнем (общество, федеральный бюджет), среднем (регион, отрасль, ФПГ, региональный бюджет) и низшем (фирмы, акционеры, банки, строители и др.)
Выбор оцениваемого вида эффективности	Народнохозяйственная и хозрасчетная	Экономическая (с позиций общества) и коммерческая (с позиций фирмы)	Соответствующие каждому из участников виды эффективности, в том числе для проекта в целом – общественная и коммерческая, для участников – финансовая, бюджетная, региональная и др.
Определение цены, используемой в расчетах интегрального эффекта	Установленные государством при оценке хозрасчетной эффективности и расчетные (оптимальные) при оценке народнохозяйственной эффективности	Рыночные – при оценке коммерческой эффективности и специальные теневые – при оценке экономической эффективности	Рыночные – при оценке финансовой и бюджетной эффективности и специальные теневые – при расчете общественной и региональной эффективности

Выбор основного рекомендуемого критерия оценки эффективности	Интегральный народнохозяйственный эффект положителен	Интегральный эффект (чистый дисконтированный доход) положителен	Те же критерии, что и для стационарной и рыночной экономики, но рассчитываемые, если это необходимо, с учетом динамики
Определение дополнительных критериев оценки эффективности отдельного проекта	Хозрасчетный эффект положителен	Индекс доходности больше единицы. Дисконтируемый срок окупаемости лежит в пределах расчетного периода. Внутренняя норма доходности , если она существует и единственная, больше нормы дисконта	всех параметров – длин шагов, норм дисконта, инфляции цен и ресурсов и т.д.
Выбор основного критерия для отбора наилучшего из альтернативных проектов	Максимизация народнохозяйственного эффекта	Максимизация чистого дисконтированного дохода	Максимизация чистого дисконтированного дохода
Определение дополнительных критериев отбора наивыгоднейшего из альтернативного проектов	Максимизация хозрасчетного эффекта	Расчет внутренней нормы доходности, индекса доходности, срока окупаемости (дисконтированного или простого)	Те же, что и для стационарной, рыночной экономики

Характеристика методов расчета упоминаемых в табл. 6.4.1. критериальных показателей оценки эффективности проекта в рыночной и переходной экономиках приведена в табл. 6.4.2.

Таблица 6.4.2. Характеристика основных методов оценки эффективности проекта

Название показателя	**Другие его употребляемые названия**	**Английский аналог названия**	**Алгоритм расчета**

Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	Чистая текущая стоимость (ЧТС); Чистая современная стоимость (ЧСС)	Net Present Value (NPV)	$ЧДД = -K + \sum_{t=1}^{t=T} \frac{R(t) - C(t)}{\prod_{S=1}^{S=t} (1 + E_S)}$, где К – первоначальные инвестиции; R(t) – приток денег в t году; C(t) – отток денег в t году; T – продолжительность жизненного цикла; E_S – норма дисконта.
Внутренняя норма доходности (ВНД)	Внутренняя норма окупаемости (ВНО); внутренняя норма рентабельности (ВНР)	Internal Rate of Return (IRR)	ВНД – единственный положительный корень уравнения: $-K + \sum_{t=1}^{t=T} \frac{R(t) - C(t)}{(1 + ВНД)^t} = 0$
Индекс доходности (ИД)	Индекс рентабельности (ИР)	Profitability Index (PI)	$ИД = \frac{\sum_{t=1}^{t=T} \frac{R(t) - C(t)}{\prod_{S=1}^{S=t} (1 + E_S)}}{K}$
Срок окупаемости: а) без учета дисконтирования; б) с учетом дисконтирования	Период окупаемости	Pay-back period (PP)	Срок окупаемости – минимальный отрезок времени, по истечении которого ЧДД становится и остается неотрицательным.

Для уточнения состава показателей притока (*R(t)*) и оттока (*C(t)*) денег на каждом *t*-м шаге рекомендуется использовать «Методические рекомендации», а также известные методы прогнозирования экономических показателей (см. Приложение 1). Следует иметь в виду при этом, что способы учета риска, инфляции, процентов по займу и др. факторов могут существенно различаться в стационарной и нестационарной экономиках. Кроме приведенных известен и ряд других используемых форм критериальных показателей, таких как различные трансформации показателя (и алгоритма расчета) внутренней нормы доходности (Бирман, Шмидт, 1997; Бромвич, 1996 и др.).

Завершая краткое изложение анализа проектного способа реализации стратегии бизнеса, подчеркнем, что реальные инвестиции – не только наиболее чувствительный элемент экономического барометра в период экономического спада, но и ключ к выходу из кризиса. Однако улучшение инвестиционного климата является необходимым, но не

достаточным условием решения стратегической задачи привлечения инвесторов в реальный сектор экономики. Не менее важно повышение инвестиционной грамотности всех субъектов бизнеса, прежде всего инициаторов инвестиционных предложений. В этих целях необходимо повысить качество инвестиционных проектов, оценивать эффективность с помощью корректных методов оценки, адаптированных к специфике проекта, его окружения, условий переходной российской экономики. Выполнение этих условий позволит отобрать среди широкого спектра возможных инвестиционных мероприятий, которыми обладает российское реальное производство, те, которые соответствуют стратегиям и требованиям к эффективности для всех участников инвестиционного проекта. Корректная оценка эффективности в условиях риска– необходимый элемент как привлечения, так и реализации инвестиций в конкретный бизнес.

Глава 7. ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

В этой главе собраны примеры из практики российских предприятий, сталкивающихся с необходимостью формирования стратегии или принятия стратегических решений. Основная часть представленных здесь примеров («кейсов», если пользоваться русским написанием известного англоязычного термина) составлена самими участниками описываемых событий или написана с их слов; другие – взяты из литературных источников и препарированы специально для настоящего Справочника. В предлагаемых «кейсах» отражены стратегические решения в сфере выбора товарно-рыночной стратегии, технологической стратегии, стратегии интеграции, управления и стратегии реструктуризации. Многие примеры весьма поучительны. В большинстве случаев объектом изучения являются успешные решения, однако есть и примеры неудачного стратегического выбора. Описывая ситуацию стратегического выбора – историю предприятия, состояние к моменту принятия решения, сложившиеся особенности окружения и само решение (в отличие от приводимых в главах 2, 4 и др. кратких примерах только самого стратегического решения), авторы имеют в виду также возможность использования данной главы в учебных целях. Надеемся, что читатель сможет извлечь из этих историй для себя и своего бизнеса немало «стратегических уроков».

7.1. Товарная стратегия завода «Компонент»

Завод «Компонент» был создан в 1963 г. как опытный завод НПО «Элас» в рамках Министерства электронной промышленности в соответствии с постановлением Совета Министров СССР от 1961 г.

История развития предприятия «Компонент» тесно связана с развитием отечественной электроники. Предприятие более 30 лет работает с высокими технологиями в области космической микроэлектронной аппаратуры, предназначенной для оснащения космических станций типа «Салют», «Мир» и спутников специального назначения.

В 60-е годы традиционное направление совершенствования электронной аппаратуры методом прямой миниатюризации размеров практически себя исчерпало. Выход был в переходе от миниатюризации к комплексной микроминиатюризации аппаратуры с использованием бескорпусных интегральных микросхем и интегральных технологий изготовления коммутационных плат и микросборок. В связи с наметившимися тенденциями в задачи завода «Компонент» входило изготовление первых опытных образцов радиоэлектронной аппаратуры для систем спутниковой связи и радиолокации, которые после проведения предварительных и конструкторских доводочных испытаний и коррекции конструкторской и схемотехнической документации передавались на серийные заводы России, Украины или Белоруссии. Учитывая специальное назначение аппаратуры, разрабатываемой и производимой по заказам Министерства обороны, разработки и производство экспериментальных и опытных образцов финансировались из бюджета

страны достаточно щедро, так что завод мог не только содержать избыточный персонал и выплачивать сотрудникам приличную зарплату, но и приобретать первоклассное специальное технологическое оборудование и дублировать в своих цехах профили существовавших в то время серийных заводов по производству, например, бескорпусных чипов кремниевых микросхем, фотоприемников, волоконно-оптических устройств, СВЧ микросборок на основе арсенида галлия и т.п., которые в связи с малым объемом производства превосходили цену золота.

Подобные затраты оправдывались созданием уникальной и сверхнадежной аппаратуры, к тому же сверхмалых размеров, поскольку она создавалась для использования на искусственных спутниках Земли (ИСЗ). При этом затраты на отбраковочные испытания создаваемой аппаратуры (физическое моделирование тропических и арктических условий в качестве внешних воздействий на аппаратуру, линейно нарастающие и ударные нагрузки, вибрация, пониженное и повышенное давление, словом, все воздействия, с которыми можно было бы столкнуться на земле и под водой, в воздухе и безвоздушном пространстве) зачастую были не меньше затрат на производство самой аппаратуры.

Рождавшиеся таким образом изделия были не только уникальными по своим параметрам и опережающими зарубежные аналоги, но и сверхнадежными и долговечными. В качестве примеров можно привести систему правительственной связи для наземного и воздушного транспорта с использованием ИСЗ, родившуюся раньше аналогичной американской, бортовые вычислительные, связные и оптико-электронные комплексы для ИСЗ, позволявшие решать широкий спектр задач по управлению автономными космическими аппаратами и долговременными орбитальными станциями и отработавшие на орбите безотказно более 15 лет. Изначально разработчикам и конструкторам было известно, что командировки им на орбиту для визуальной проверки состояния приборов не выпишут, так что эти изделия были обязаны не только сами информировать с орбиты о своем состоянии, но и уметь самостоятельно устранить возникшую неисправность.

Достаточное финансирование, оснащение современным, в том числе зарубежным специальным технологическим и испытательным, оборудованием, поставленные сверхзадачи, не имевшие аналогов и типовых решений, умелая организация исследовательских работ в большом объединении, позволявшая параллельно решать задачи создания как простейшего «винтика» (например, супертранзистора на новейшем материале), так и сверхсложного устройства (например, активной фазированной антенной решетки, способной работать в космических условиях при перепадах температур от $+150^{o}$ С до -150^{o} С и насчитывающей сотни единиц элементов-близнецов, каждый из которых был не менее сложным на своем уровне), дали возможность, во-первых, вырастить высококлассных ученых-специалистов, способных не только практически решать сложные задачи в сжатые сроки, но и основать школу передачи опыта и подготовки специалистов следующих поколений, и, во-вторых, создавать уникальную аппаратуру, которая затем, при всей ее уникальности, успешно производилась серийными заводами на серийном оборудовании.

В 80-х годах был изготовлен уникальный комплекс микроэлектронной аппаратуры, не имевший аналогов в отечественной практике, оптоэлектронные приемники с использованием полупроводниковых матричных формирователей изображения на приборах с зарядовой связью (ПЗС).

В 90-е годы «Компонент» освоил серийное изготовление аппаратуры, предназначенной для автоматизированного дуплексного обмена телеграфными, телефонными и фототелеграфными сообщениями с абонентами спутниковой системы связи через

ретранслятор , находящийся на геостационарной орбите. Был организован серийный выпуск комплекса технических средств, предназначенных для организации симплексной, цифровой, беспоисковой и бесподстроечной УКВ радиотелефонной связи.

Такая, как сейчас кажется, «безоблачная» для опытного завода, его классных рабочих и специалистов, а также для ученых-разработчиков (трудившихся зачастую без выходных и бравших очередные отпуска далеко не каждый год) жизнь закончилась с началом перехода к перестройке государственного управления наукой и промышленностью и экономикой в целом. Прежде всего это привлекло к неплатежам предприятию со стороны государства за выполненный государственный заказ и взаимным неплатежам предприятий, в том числе внутри НПО «Элас».

К концу 1980-х годов руководству завода «Компонент» и близким к производству специалистам-разработчикам стала очевидной необходимость проведения преобразований для упрочения положения завода в трудные для уникального производства времена. Прежде всего была отмечена тенденция падения спроса на дорогие единичные изделия. Если совсем недавно достаточно было произвести единичные экземпляры аппаратуры для спутниковых систем, очередная потребность в которых возникала только при последующем запуске, возможно через несколько лет, и в промежутках между запусками ни в чем не нуждаться, то в начале 90-х годов так прожить было уже невозможно.

Выход виделся в переходе завода из категории опытного производства в категорию серийного производства. Для этого, во-первых, следовало определиться с изделиями, которые пользовались бы достаточным спросом на российском и мировом рынках. Во-вторых, провести переоснащение завода под серийное производство, так как большинство оборудования было рассчитано на выпуск единичных изделий. Кроме того ориентация завода на серийное производство радиоэлектронных изделий по ценам, диктовавшимся рынком, потребовала снижения затрат на производство и ликвидации собственного экономически невыгодного производства кремниевых микросхем и другой элементной базы. Так как в технологии производства микросхем занято большое количество работающих, их зарплата оправдана лишь при массовом производстве в сотни тысяч и миллионы штук в месяц. Такой потребности не было и нет, да и зарубежный рынок предлагал аналогичные изделия значительно дешевле, чем они обходились собственному производству.

Примерно в то же время, что и переход на серийное производство, на предприятии приступили к разработке изделий гражданского назначения. Среди первых разработок был «Портативный дефибриллятор – «Электроника ДФ-84». Первоначально это изделие возникло в ответ на требования министерства – на каждый затраченный рубль заработной платы выпустить на рубль товаров народного потребления. Но сегодня это изделие находится в числе серийно выпускаемых.

Первым новым изделием завода, пользующимся спросом как на российском, так и на мировом рынках, стал радиолокационный спасательный ответчик (РСО). Этот ответчик был предназначен для развития программы спасения терпящих бедствие на море и разрабатывался вслед за созданием четырьмя державами (Канада, СССР, США и Франция) системы спутникового оповещения о бедствии на море «КОСПАС-SARSAT».

Разработка РСО началась в 1989 г., когда завод «Компонент» еще не ушел полностью от единичного производства и имел достаточные средства от реализации оборонных заказов. В то время никто не ожидал обвала основного производства и не думал, что РСО фактически спасут завод. Рассуждения сводились примерно к следующему: «Это

интересно, давайте сделаем и на этом покажем свое лицо». Нашли связь с английской фирмой, заинтересованной в этой продукции. Англичане дали информацию об ориентировочной стоимости изделия на международном рынке. Прикинули, решили, что РСО может оказаться не только полезным для авторитета предприятия, но и выгодным. Руководство НПО «Элас» поддержало энтузиастов и выделило первоначальные средства. Дополнительные средства были получены от Президиума АН СССР. В результате была выполнена НИР.

При прямом финансировании заводом РСО под торговой маркой «Дюйм-С» был изготовлен и испытан в 1990–1991 гг.

Изделие «Дюйм-С», как и его модернизированный вариант с улучшенными параметрами «САРТ-94», имеет Сертификат Морского Регистра судоходства и Свидетельство об одобрении типа судовой аппаратуры, выданное Департаментом морского транспорта России. Кроме того оба изделия прошли эксплуатационные (морские) испытания в Великобритании, имеют Сертификаты на соответствие Стандарту № 1097-1 ЕС (1992 г.) Международной Электротехнической Комиссии. Испытания и сертифицирование финансировались английскими фирмами за право эксклюзивной продажи на мировом рынке.

Изделия «Дюйм-С» и «САРТ-94» нашли достаточно широкий спрос как на внутреннем рынке, так и в государствах СНГ, а также в 16 странах мира (Европа, Южная Америка, Юго-Восточная Азия).

В результате к 1992 г., когда финансирование завода военными резко упало, оказалось, что изделие гражданского профиля на заводе уже есть. Произошло не только качественное изменение статуса предприятия – опытное производство было заменено серийным, но и чисто «оборонный» профиль изменился на его комбинирование с «гражданским».

При этом завод был вынужден, с одной стороны, произвести сокращение рабочих и специалистов, занятых в обреченном на ликвидацию производстве микросхем, с другой стороны, создать небольшие коллективы инженеров-разработчиков по перспективным направлениям разработки радиоэлектронной аппаратуры для создания пользующихся спросом изделий и доведения их до серийного производства. Кроме того началу выпуска «гражданской» продукции предшествовали серьезные экспериментальные работы, финансирование которых проводилось из собственных средств завода.

Выход на отечественный и международный рынки с изделием «Дюйм-С», под торговыми марками «SART RT-400» и «SART NC-500», позволил заводу не только выжить в 1992–1993 гг., когда рубль стремительно падал по отношению к доллару США и набирали силу задержки в оплате и полные неплатежи за произведенную и отгруженную согласно госзаказу продукцию, но и продолжить развитие производства и начать новые разработки.

Вместе с тем не обошлось и без серьезных ошибок, обусловленных незнанием законов рынка, его ценовой политики и опорой на знаменитое русское «авось». Так, заводом был получен от нескольких английских фирм заказ на изделие «САРТ-94» в количествах, в несколько раз превышавших объем производства предыдущего года. Из-за несвоевременной внутренней реорганизации производства (объединения двух цехов), которая сопровождалась потерей ценных специалистов, производство РСО резко упало. Ориентируясь только на высокий спрос, завод повысил цену на изделие сначала в 1,5, а затем в 2 раза. В результате выгодный заказ был настолько успешно провален, что спрос

на изделие на зарубежном и отечественном рынках в 1995 – 1997 гг. упал на порядок, и только со второй половины 1997 г. изделие начало постепенно осваивать рынок США.

Несмотря на указанную стратегическую ошибку с изделием «САРТ-94», на заводе в завершающей стадии находятся разработки других изделий морской тематики, возникновение спроса мирового рынка на которые ожидается в ближайшие годы. Среди таких изделий можно выделить радиолокационные активные спасательные ответчики индивидуального пользования, потребность в которых обусловлена трудностями поиска членов экипажей и пассажиров судов, оказавшихся за бортом в трудных погодных условиях (шторм, туман, осадки), когда световые маячки оказываются неэффективными. Следует отметить, что на мировом рынке подобные изделия пока отсутствуют, что является серьезным стимулом для интенсификации разработки и налаживания их серийного выпуска.

Бывшим разработчикам радиоэлектронной аппаратуры в новых условиях пришлось стать грамотными мореходами, чтобы оценить всю сложность и опасность морского ремесла и уже с этих позиций определять номенклатуру разрабатываемых изделий. Рассмотрение всевозможных аварийных ситуаций на море показало, что зачастую возникает необходимость не только в точном определении направления на объект в море, но и необходимость определения точного расстояния до объекта, например, для предотвращения столкновения с маломерными плавсредствами (шлюпки, катера, яхты и т.п.) при плохих погодных условиях, обозначения фарватеров, отмелей, отдельных точек на водной поверхности (метеобуи и научная аппаратура на якоре, скважины, дамбы и т.п.). В таких условиях изделия типа РСО являются непригодными, а пассивные радиолокационные отражатели либо слишком громоздкими, либо неэффективными. Для использования в аналогичных ситуациях на заводе «Компонент» был разработан активный радиолокационный эхо-ответчик, экспериментальные образцы которого были испытаны фирмой «ASAMAT International Ltd» (Великобритания). Западные фирмы (в частности, «McMurdo», Англия, и «Jotron», Норвегия) ведут разработку подобных изделий. Известно подобное изделие – RTE «PHALCONET» военного ведомства Великобритании, которое является очень дорогим для гражданского рынка (~ 4 тыс. долл. США) и серийно не выпускается, поэтому можно всерьез рассчитывать на достаточный спрос на это изделие на мировом рынке.

С целью расширения номенклатуры неплохо зарекомендовавшего себя и достаточно освоенного на заводе направления производственной деятельности кроме уже перечисленных изделий был разработан ряд их модификаций.

В Норвегии в течение трех лет успешно эксплуатируется 15 штук модифицированных изделий РСО «Дюйм-С» («SART RT – 400») для обозначения мест постановки на якорь научной аппаратуры, а также для обозначения дамб. Модернизация заключается в уменьшении количества ответных меток – до 3-х вместо избыточных для данного конкретного применения 12-ти, стандартизованных для РСО.

Производится разработка изделия «АКВА-П» (модернизация РСО «SART RT-400») для использования при поиске всплывающих глубоководных аппаратов (глубина погружения до 6 км, внешнее давление до 600 ат, длительность погружения до 12 месяцев). В связи с постоянным расширением работ и развлекательного бизнеса на глубинах мирового океана ожидается устойчивый спрос на эти изделия в будущем.

Модернизация приемно-передающей антенны любого из производимых заводом «Компонент» РСО и RTE позволит также использовать их как в наземной технике, так и в

авиации (на суше и на море) при поиске в аварийных ситуациях и при текущей эксплуатации различных объектов, а также для обозначения передвижных групп в малонаселенных или труднодоступных районах земного шара.

Существенными особенностями рынка РСО, которые нельзя не учитывать, являются ограниченное количество потребителей и периодичность спроса. РСО рассчитан для использования на судах определенного водоизмещения. Количество судов такого класса ограничено. За гарантийный срок жизни этих изделий только 5% РСО, находящихся на оснащении судов, участвовало в спасательных работах. У остальных 95% оснащенных судов изделия сохранились годными на 5 лет. За это время класс судов с допустимым водоизмещением для обязательного использования РСО не был понижен. Значит, в настоящее время рынка практически нет, и появится он только через 5 лет. Получается, что это изделие временно себя исчерпало. Через несколько лет производство по наработанной документации можно будет возобновить, но на время отсутствия спроса на РСО завод должен «закрыться» каким-то другим изделием.

Завод оказался на распутье. Здесь просматривалось несколько путей.

Во-первых, кое-что могли бы дать модификации ответчиков. Этот вариант был реализован на практике и внес некоторый вклад в благополучие завода.

Во-вторых, по опыту соседних предприятий, можно было попытаться продержаться, например, на *сборке чужих изделий*. Однако это означало отход от высоких технологий, что было нежелательно для предприятия с уникальным производством.

Однако самые большие надежды в период отсутствия спроса на РСО возлагались на изделия медицинского направления, а именно, на «Автономный электростимулятор желудочно-кишечного тракта и слизистой оболочки» (АЭС ЖКТ и СО, известный как «Кремлевская таблетка»), выпущенный на отечественный рынок в 1996 г.

В отличие от РСО, выбор производства «Кремлевской таблетки» не был случайным. Медицинское направление развивалось на заводе наравне с морской тематикой и корнями уходило в историю предприятия «золотого» века военных заказов. Со времен разработки упомянутого ранее дефибриллятора был приобретен опыт общения с медиками, установились связи с Минздравом. Это облегчало проведение медицинских испытаний и сертификацию изделий.

«Таблетку» выбирали из ряда изделий медицинского назначения, ориентируясь на возможный монополизм будущего производства и массовый спрос, который обеспечивался популярностью препаратов немедикаментозного воздействия на организм человека.

«Кремлевская таблетка» была разработана около 15 лет тому назад учеными-медиками из Томска, получившими патент на свою разработку. Новизна изобретения состоит в том, что сложная электронная схема электростимулятора размещается внутри капсулы вместе с источником питания. Это позволяет производить эндогенную электростимуляцию организма человека слабым импульсным током, имитирующим физиологические характеристики нервного импульса.

Завод «Компонент» купил патент и наладил производство «таблеток» у себя. На запуск изделия в производство ушло около двух лет. В это время завод «кормили» другие изделия и, прежде всего, РСО. Однако, когда в 1995–1996 гг. случился провал завода с

изделием «САРТ-94», это не отразилось сколь-либо существенно на его экономическом положении, поскольку «Компонент» к тому времени в определенной степени застраховал себя от подобных неудач уже налаженным выпуском АЭС ЖКТ и СО, дававшим высокие прибыли при достаточно низкой цене.

Следует отметить, что спрос на оптовые партии «таблеток» первоначально был очень высоким. Отдельные дилеры приобретали по 10 тысяч штук изделий в месяц. При себестоимости «таблетки» 4 – 5 долл. США оптовая цена, согласованная с разработчиком, составляла 19 – 20 долл., а розничная 40 – 50. Прибыль продавцов была столь значительной, что они могли позволить себе проведение крупных рекламных кампаний. Зачастую телевидение подряд демонстрировало рекламу из различных источников, где назывались различные цены.

Сам завод «Компонент» не проводил целенаправленной рекламы. Первоначальный выпуск «таблетки» составлял несколько десятков штук в месяц, а не десятки тысяч, как это было на пике спроса, поэтому никакой рекламы для их сбыта не требовалось. А затем появились дилеры, в том числе и от медицины, которые и занялись рекламой. Осознанной, осмысленной работы по завоеванию даже внутреннего рынка завод также не проводит. Совершенно не изучен зарубежный рынок, хотя некоторые попытки вывести «таблетку» на зарубежный рынок были. Но консервативные англичане не признали ее, и не нашлось ни одного человека, который бы согласился проглотить эту «таблетку». В Германии таблетку рискнули испытать на себе только два человека, но потом сами удивлялись своей лихости. Неожиданно АЭС ЖКТ и СО нашел спрос в США, где он был сертифицирован, но не как лечебный препарат, а как полезная пищевая добавка. И какое-то время туда шли поставки.

В целом «Кремлевская таблетка» изначально была ориентирована на отечественный рынок. Однако к настоящему времени он оказался насыщенным, новизна изделия прошла, к тому же прошла негативная информация от конкурентов. Производство «таблеток» упало в десятки раз. В отличие от РСО, пользующихся спросом за рубежом, модернизация изделия ничего не дает, поэтому она и не ведется.

Однако продукция медицинского направления заняла свою нишу в производстве, и сегодня завод имеет ряд поставляемых на рынок изделий медицинской техники:

· серийно выпускается «Портативный дефибриллятор – «Электроника ДФ-84», действие которого основано на способе дефибрилляции, разработанном во Всесоюзном кардиологическом научном центре АМН. Минимальные массогабаритные характеристики дефибриллятора, простота и легкость в его подготовке и управлении обеспечивают проведение реанимационных мероприятий в любых условиях с минимальной потерей времени, что является очень важной характеристикой;

· освоен выпуск изделия «Вакуумный массажер – «Электроника ВМ-02», которое является физиотерапевтическим устройством, предназначенным для лечения заболеваний периферической нервной и сосудистой систем, опорно-двигательного аппарата. Лечебный эффект достигается посредством воздействия на пациента пульсирующим разрежением воздуха в вакуумных насадках, размещенных непосредственно на пораженных участках тела и рефлекторных зонах.

Перед заводом «Компонент», как и перед прочими аналогичными предприятиями, остро стоит проблема стабильности спроса на выпускаемую продукцию. Поэтому ее ассортимент постоянно дополняется и обновляется. Осваивать зарубежный рынок пока

еще сложно, к тому же самостоятельную рекламу там вести невозможно. Поэтому для сбыта продукции на зарубежном рынке нужно кооперироваться с зарубежным партнером, а это очень непросто. Отсюда вытекает следующий общий принцип развития производства продукции «гражданского» назначения: там, где можно выйти на зарубежный рынок (например, эхо-ответчики, первый спрос на которые прогнозируется за рубежом, так как наш рынок для этого изделия еще не созрел), там следует приложить максимум усилий. Но основной акцент делается на внутренний рынок.

При этом применяется следующий маркетинговый принцип: рано или поздно в России должен появиться спрос на изделие, которое за рубежом уже есть. Поэтому пионеры выпуска таких изделий на внутренний рынок имеют большие шансы на успех. Вместе с тем определение вида товара, пользующегося спросом за рубежом, ведется в значительной степени по личным впечатлениям сотрудников завода, побывавших на зарубежных предприятиях. При этом критерием выбора изделия к серийному производству из ряда разрабатываемых на предприятии служит степень готовности разработки.

На базе опыта выпуска морской аппаратуры, было налажено серийное производство главной судовой радиостанции УКВ диапазона «Река-С». Ее назначение – оперативная связь судов между собой, с гидротехническими сооружениями, со службой метеопутевой информации. «Река-С» предназначена для внутреннего рынка и предполагается, что именно это изделие из-за высокого спроса и полного отсутствия предложения компенсирует предприятию снижение прибыли, получаемой от «Кремлевской таблетки».

К перечисленным направлениям деятельности завода «Компонент» следует добавить еще одно, весьма актуальное для России (да и для прочих государств бывшего СССР) из-за повсеместного оснащения промышленных предприятий устаревшим морально и изношенным физически оборудованием и отсутствия средств на перевооружение и проведение мероприятий по технике безопасности и пожарной безопасности. Речь идет о разработке и освоении термохимического сигнализатора взрывчатых газов «Метан-99». Сигнализатор представляет собой автономный портативный прибор, предназначенный для непрерывного автоматического измерения довзрывной концентрации взрывчатых газов и выдачи звуковой и световой сигнализации в случае превышения допустимой концентрации. В Госгортехнадзоре России получены разрешение на серийный выпуск сигнализатора «Метан-99» и лицензия на право изготовления взрывозащищенного электрооборудования.

Для успешной деятельности в новых экономических условиях заводу «Компонент», как и прочим промышленным предприятиям, пришлось кардинально изменить форму функционирования. Предприятие «закрытого» типа стало функционировать как «открытая» система. Появилась необходимость самостоятельной разработки стратегии развития предприятия с учетом не только собственных возможностей, но и внешних факторов и, прежде всего, законов рынка. *Поэтому важнейшим стратегическим решением, продиктованным рынком, явилось решение о переходе от опытного к серийному производству продукции как военного, так и гражданского назначения*.

К сожалению, на заводе пока не создана необходимая система маркетинга, отсутствует анализ рыночных возможностей, твердая политика ценообразования, реклама, стимулирование сбыта, а так же целенаправленная деятельность по разработке изделий, предлагаемых рынку.

Основной целью предприятия на протяжении нескольких лет было обеспечение выживаемости, а основой жизнедеятельности – внутренние ресурсы. Поэтому переход к гражданской продукции осуществлялся на базе накопленного опыта разработки и изготовления микроэлектронных изделий военного назначения. Т.е. продукция завода долгое время оставалась в рамках электронной аппаратуры различного назначения, а расширение номенклатуры производства проводилось за счет *технологически близких* к традиционно выпускаемым видов продукции.

Сегодня ОАО «Завод «Компонент» – одно из немногих предприятий отрасли, увеличивающий объемы производства. Объем производства завода «Компонент» в сопоставимых ценах растет (1994 г. – 7,0 млрд. руб.; 1995 г. – 56,7 млрд. руб.; 1996 г. – 120,0 млрд. руб.), что демонстрирует способность завода выжить в новых условиях, не потеряв своих наукоемких технологий, сохранив первоклассных специалистов и высокий уровень качества выпускаемых изделий.

Дальнейшее развитие структуры ОАО «Завод «Компонент» его руководство видит в развитии и укрупнении предприятия по принципу создания холдинга со значительным расширением номенклатуры изделий для таких областей, как медицина, связь, радиолокация, строительная индустрия, коммунальное хозяйство.

Наличие свободных или неэффективно используемых площадей на предприятии позволяет создавать дочерние фирмы, производство которых не связано с высокими технологиями. Например, найдено конструктивное решение изготовления стеклопакетов для условий Крайнего Севера. Стеклопакеты представляют собой герметично выполненные двойные стекла, внутри которых находится осушенный аргон. Так как точка росы осушенного аргона – 60° С, поэтому до температуры – 50° С стекла гарантированно не запотевают. Идея выпуска стеклопакетов возникла после посещения специалистами завода Канады, расположенного в сходных климатических зонах. Позаимствовав в Канаде технологию, приступили к развитию собственного производства вместе с одним из канадских предприятий.

Планируется производство автономных энергетических установок для обогрева жилища, работающих на различных видах топлива. В связи с развитием в России строительства коттеджей и отсутствием единой системы энергообеспечения рынок таких установок имеет достаточную емкость. Был при этом рассмотрен и альтернативный вариант. В Англии подается только холодная вода, а система автономного автоматического обогрева работает по режиму, заданному хозяином. При отсутствии хозяев обогрев отключается. Однако выбор был сделан в пользу автономной энергетической установки, а впечатляющим примером успешной реализации идеи этого изделия послужила небольшая итальянская фирма, имеющая в своем штате два десятка сотрудников и выпускающая продукцию на сотни миллионов долларов.

Что же касается развития производства изделий электронной аппаратуры, то оно видится в переходе к крупносерийному, а лучше – массовому производству. Кроме того, необходимо переоснащение завода, которое, безусловно, требует немалых средств, которых тоже пока нет. Проблемы такого рода типичны для бывших оборонных предприятий.

Глава 7. ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

7.2. Пример формирования финансовой стратегии «Нефтяной компанией ЛУКойл»

Фирма создана в 1991 г. «на обломках» рухнувшей административно-командной системы управления народным хозяйством. Вместе с ней была ликвидирована централизованная интегрированная схема управления нефтегазовым комплексом.

Хотя отдельные звенья технологической цепочки подчинялись отдельным ведомствам (Миннефть, Миннефтехимпром, Комитет по нефтепродуктам, Миннефтегазстрой), все нити управления нефтегазовым комплексом сходились в Госплан СССР, где разрабатывались плановые балансы добычи, переработки и распределения нефти и нефтепродуктов по установленным сверху ценам. Распад СССР и разрушение интегрированной схемы управления нефтегазовым комплексом болезненно сказались на его развитии. Резко снизились объемы добычи и переработки нефти, нарушились сложившиеся десятилетиями производственно-хозяйственные и транспортные связи.

Необходимость перестройки многопродуктовых отраслей добычи, переработки и сбыта в интегрированную отрасль, охватывающую весь спектр продукции комплекса («от скважины до бензоколонки») стала особенно острой. Только такая перестройка создавала условия для рационального использования невозобновляемых ресурсов. В соответствии с этой концепцией в начале 90-х годов в ходе приватизации и акционирования были образованы самостоятельно функционирующие вертикально интегрированные нефтяные компании. Одним из первых предприятий такого типа была компания «ЛУКойл».

В настоящее время в состав ОАО «ЛУКойл» входят 7 нефтедобывающих объединений, два НПЗ, 8 крупных региональных сбытовых предприятия. Филиалы, совместные и дочерние предприятия компании работают более чем в 30 регионах России и 16 иностранных государствах. Сегодня «ЛУКойл» контролирует почти пятую часть нефтяного рынка России, имеет широкое представительство на рынках в государствах СНГ и странах Балтии.

Спектр деятельности фирмы очень широк. Это геологоразведка и подготовка запасов, добыча нефти, её транспортировка на отечественные НПЗ, переработка нефти и производство нефтепродуктов, поставки нефти и нефтепродуктов российским потребителям и на экспорт.

Кроме основной производственной и финансово-хозяйственной деятельности в перечисленных выше областях, «ЛУКойл» осуществляет формирование рациональной с ее точки зрения рыночной инфраструктуры путем включения в состав компании в качестве дочерних предприятий акционерных банков, торговых домов, специализированных машиностроительных предприятий, геологоразведочных организаций, научно-исследовательских центров, финансово-инвестиционных компаний, акционерных страховых обществ.

Масштабы деятельности фирмы на российском нефтяном рынке представлены в табл. 7.2.1.

Таблица 7.2.1. Место ОАО «ЛУКойл» в российском нефтяном бизнесе (по данным 1997 г.)

Характеристика	**Россия,**	**«ЛУКойл»**

	млн.т	млн.т	%
Суммарная добыча нефти	305,3	62,0	20,3
Экспорт нефти	126,5	27,3	21,6
Переработка нефти	177,6	22,1	12,4
Производство нефтепродуктов (автобензин, дизельное и реактивное топливо, мазут)	145,6	15,4	10,6
Поставки нефтепродуктов:			
на внутренний рынок	62,0	15,6	25,2
на экспорт	46,9	5,4	11,5

Компания «ЛУКойл» – это фирма, имеющая приоритеты в самых различных сферах нефтяного бизнеса. Компания первой из российских нефтяных компаний стабилизировала уровни добычи и переработки нефти, а в 1996-1997 гг. добилась более благоприятных финансово-экономических результатов, чем в предыдущие годы. Чистая выручка за три года выросла в 4,4 раза, чистый доход – в 2,4 раза. В целом за 1997 г. компания обеспечила полное погашение текущих начислений налогов и внебюджетных платежей, обеспечив выплату в бюджет страны 23-24 трлн. руб.

Среди достижений компании за этот период – начало реструктуризации портфеля запасов за счет повышения доли высокопродуктивных месторождений, в том числе и за пределами России; сокращение числа бездействующих скважин; строительство современной технологической установки по глубокой переработке нефти; расширение сети автозаправочных станций и других объектов сбыта нефтепродуктов в России, государствах СНГ и других приграничных странах.

Одной из первых в России фирма прошла международный аудит. Независимая инжиниринговая компания «Miller and Lents» (США) на конец 1996 г. по международным стандартам выполнила оценку запасов, контролируемых компанией в России.
По доказанным запасам нефти «ЛУКойл» занимает первое место в мире среди негосударственных нефтяных компаний, что свидетельствует о ее огромном потенциале.

По объемам добываемой нефти ОАО «ЛУКойл» входит в первые 15 крупнейших нефтегазовых компаний мира, а по суммарным активам занимает 26-е место. Таким образом, фирма является не только лидером нефтяного рынка России, но и входит в список крупнейших нефтегазовых компаний мира.

Компания участвует в крупных международных проектах как ближнего, так и дальнего зарубежья. К их числу относятся:

· проект консорциума по строительству нефтепровода для экспорта нефти месторождения Тенгиз в Казахстане через Новороссийский нефтяной терминал (имеет 12,5% в проекте, а также долю в совместном предприятии «Тенгизшевронойл»);

· проекты освоения шельфа Каспийского моря в Азербайджане (в частности 10% в проекте по разработке и освоению месторождений Азери, Чираг, Гюнешли, 50% в проекте по разработке и освоению месторождения Карабах, около 30% – месторождения Шах-Дениз);

· проект по переработке нефти в г. Плоешти, в Румынии (приобретены акции нефтеперерабатывающего завода для поставок нефти и производства продукции, направляемой в страны Центральной и Западной Европы).

Намечается участие фирмы в проведении геофизических и геологоразведочных работ на территории Туркмении и Узбекистана, а также в разработке крупнейшего месторождения Западная Курна в Ираке (на условиях раздела продукции).

Компания «ЛУКойл» является практически полностью акционированной. Государственная доля в акционированном капитале компании незначительна.

Акционеры компании и ее дочерних предприятий в апреле 1996 г. перешли на единую акцию, что способствовало дальнейшей вертикальной интеграции. В настоящее время бюджет компании составляется в виде сводного (консолидированного) баланса расходов и доходов и бюджетов дочерних обществ.

В сентябре 1996 г. осуществлен проект размещения конвертируемых облигаций (вторичная эмиссия) на сумму 400 млн. долл., причем часть из этой суммы пошла на модернизацию НПЗ в Перми и Волгограде.

В числе первых российских компаний «ЛУКойл» в декабре 1996 г. зарегистрировал программу выпуска американских депозитарных расписок (АДР) «первого уровня», что сделало его акции доступными всем иностранным инвесторам. К середине апреля 1997 г. объем выпуска АДР превысил 14% акционерного капитала компании. Эта программа осуществлена на базе международного аудита и оценки запасов компании по наиболее жесткой системе оценок (американской). Тем самым были выполнены необходимые условия для продвижения акций «ЛУКойла» на мировые фондовые рынки.

Среди недостатков в деятельности фирмы следует назвать неплатежи потребителей; присутствие в расчетах суррогатов денег, что создает у компании собственные трудности в расчетах с поставщиками, государственными органами; высокие издержки добычи на ряде месторождений, особенно северных; несбалансированность между добычей и переработкой нефти; недостаточно высокий технический уровень переработки нефти (хотя по глубине переработки Пермский НПЗ с его показателем в 1996 г. 68,5% и Волгоградский НПЗ с его показателем 76,5% выше среднероссийских – 63,5%, но существенно ниже американского и западноевропейского уровня – соответственно 90 и 80%); недостаточное проникновение в сельские районы страны; высокая численность; громоздкая система управления.

Немаловажным обстоятельством, затрудняющим деятельность компании в сфере ценообразования, является структура цены. Из общих затрат и платежей на добычу, переработку нефти и сбыт нефтепродуктов, формирующих цену на конечную продукцию компании, лишь 38% приходится на собственные затраты компании, остальные – это налоги (44%) и затраты на транспортировку нефти и нефтепродуктов (18%). Последнее обстоятельство указывает на необходимость смягчения налогового бремени и снижения транспортных тарифов.

Поскольку повышение цен на нефтепродукты (практика, к которой прибегают нефтяные компании) приводит, как правило, к увеличению неплатежей , сокращению спроса и затовариванию на складах НПЗ и нефтебаз, «ЛУКойл» старается проводить гибкую политику ценообразования, используя в ряде случаев замораживание цен, а также предоставление товарных кредитов сельхозпроизводителям, силовым министерствам,

северным территориям на условиях налоговых освобождений на сумму поставленных нефтепродуктов;

Стратегическими направлениями деятельности компании определены:

· приоритетное развитие нефтяного (добывающего) сектора с постепенной реструктуризацией «нефтяного портфеля» за счет увеличения доли высокопродуктивных запасов нефти на новых месторождениях с более низкими производственными и транспортными издержками (в том числе на месторождениях вне России). Одновременно в сложившихся районах намечается использование современных методов интенсификации добычи нефти;

· оптимизация межсекторных пропорций с достижением более рационального соотношения разведки и добычи нефти, производства и сбыта нефтепродуктов. Главным в структурных изменениях является стремление при сохранении приоритета «нефтяного крыла» увеличить мощности нефтепереработки и сети хранения и продаж нефтепродуктов;

· диверсификация нефтяного бизнеса с развитием секторов нефтехимии, газа, транспортировки, инжиниринга для лучшего использования сырья и роста доходности;

· глобализация и интернационализация деятельности компании с увеличением доли на мировом рынке нефти и нефтепродуктов, а также на международных фондовых рынках;

· совершенствование качества управления на основе программы комплексной реорганизации организационно-управляющих структур с конечной целью достижения «ЛУКойл»ом уровня мирового класса.

Определение стратегических направлений деятельности потребовало соответствующей инвестиционной и финансовой составляющих, обеспечивающих реализацию товарно-рыночной стратегии. Для вертикально интегрированной компании, какой является «ЛУКойл» важно выработать рациональную структуру финансирования инвестиционных проектов в основных сферах деятельности (разведка, добыча, переработка, сбыт, операции на фондовом рынке). Поскольку «ЛУКойлу» удалось осуществить консолидацию финансовых потоков и концентрацию средств, компания осуществляла наращивание своего потенциала за счет амортизационных отчислений, отвлечения оборотных средств, использования средств фонда воспроизводства материально-сырьевой базы, собственной прибыли и привлекаемого кредита. В настоящее время уменьшается доля средств, отвлекаемых из оборотных фондов, но возрастает удельный вес других источников, в частности, инвестиций за счет выпуска облигаций и размещения американских депозитарных расписок .

Основная доля инвестиций в последние годы направлялась в сектор нефтедобычи, что соответствовало стратегической линии компании на укрепление и расширение сырьевой базы, рост добычи.

Направлениями инвестиционной политики компании «ЛУКойл» являются:

· оптимизация соотношения собственных и заемных средств;

· формирование портфеля инвестируемых проектов, в котором сочетаются высокорисковые и сверхдоходные инвестиции с надежными, но обеспечивающими

средний уровень рентабельности. Конкретно для компании это означает сочетание проектов с относительно более быстрыми сроками окупаемости в сфере нефтепереработки, нефтехимии и, особенно, сбыта продукции с долгосрочными инвестициями в разведку и освоение новых месторождений и поддержание добычи на действующих месторождениях;

· проведение активной амортизационной политики, стимулирующей технологическое обновление производства;

· приобретение акций предприятий нефтегазового комплекса, обеспечивающих стратегическое усиление компании за счет эффекта синергии.

Инвестиционная программа компании «ЛУКойл» на ближайшее время, как и раньше, на 80% состоит из средств, направляемых на развитие добычи нефти. В этой части программы – средства на сокращение числа бездействующих скважин на освоенных месторождениях, разведка, освоение новых месторождений в Западной Сибири и других нефтегазоносных регионах страны. Инвестиции в зарубежные проекты (азербайджанские, казахстанские), а также в сооружение каспийского трубопровода предполагается финансировать за счет зарубежных партнеров, в т.ч. за счет стратегического инвестора «ЛУКойла»- американской компании «Атлантик Ричфилд» (АРКО). Вторым крупным направлением инвестиций будут вложения в модернизацию Пермского НПЗ, третьим – расширение сбытовой сети, в частности, сооружение нескольких десятков автозаправочных станций на территории России, в республиках СНГ, странах Балтии, Турции.

К сожалению, в инвестиционной программе компании «ЛУКойл» не уделяется достаточно внимания таким направлениям диверсификационной деятельности, как углубление переработки углеводородного сырья (попутного нефтяного газа, сжиженного газа, фракций переработки нефти и др.) с целью получения нефтехимической продукции. Практика работы транснациональных и крупнейших национальных нефтегазовых компаний показала, что выручка от реализации нефтехимических товаров занимает существенную долю в суммарной выручке компании и что в период падения цен на нефть и нефтепродукты именно «нефтехимическое крыло» позволяло компаниям удерживать основные финансовые показатели на приемлемом уровне.

Компания «ЛУКойл» пока самостоятельно решает проблему поиска инвестиционных ресурсов, поскольку отечественная банковская структура не ориентирована на реальный сектор экономики, а государственное финансирование сведено практически до нуля. В этой связи наряду с указанными выше источниками компания прибегает к продаже своих акций, выкупанию акций у держателей, приобретению акций других предприятий, различным альянсам и стратегическим союзам. Такого рода деятельность является дополнением к инвестированию в новое строительство и модернизацию.

При выборе проектов компания исходит из совокупности показателей рентабельности и риска. Обычно используются стандартные процедуры оценки эффективности проекта (см. гл. 6), которые дополняются экспертными оценками экологической приемлемости и улучшения социальных индикаторов. Наибольшую сложность представляет собой определение портфеля инвестиционных проектов. Сложность возникает из-за взаимного влияния проектов и каждого из проектов по отношению к накопленному капиталу. Для повышения уровня обоснованности разрабатываемых инвестиционных программ компания создает специализированное управление инвестиционными проектами.

По мере развития рыночных отношений в нефтегазовом комплексе все большее значение приобретают операции по покупке активов с целью поглощения и слияния. Такой метод структурного роста рассматривается в компании в качестве альтернативы инвестированию в новое строительство и модернизацию действующего производства. Учитывая тот факт, что процесс приватизации нефтегазового комплекса еще продолжается, компания «ЛУКойл» в качестве стратегической задачи приняла решение участвовать в конкурсе по продаже акций нефтяных компаний, еще находящихся в государственной собственности (компании «Роснефть», «Славнефть» и др.). Особую привлекательность представляет собой компания «Роснефть», контролирующая значительные запасы нефти и имеющая долю в перспективном международном проекте «Сахалин». Однако за акции «Роснефти» между нефтяными компаниями предстоит борьба. Чтобы победить, компании образуют альянсы и стратегические союзы: «Газпром» плюс «Ройял Датч Шелл» (крупнейшая в мире англо-голландская нефтяная компания); «Сиданко» (контролируемая ОНЭКСИМбанком) и «Бритиш петролеум»; «Юкос» и «Сибнефть» образовали суперхолдинг «ЮКСИ». Не стоит в стороне «ЛУКойл», который образовал стратегический союз с РАО «Газпром» и нефтяной компанией «ОНАКО».

Таким образом, в описываемый период компания успешно реализовала финансово-инвестиционную стратегию типа «Консорциум», предусматривающую консолидацию инвестиционных ресурсов на базе интеграции отечественных предприятий, расположенных вдоль технологической цепочки «сырье – конечный продукт». В качестве источников финансирования использованы собственные средства, вторичная эмиссия акций, привлеченные средства интегрированных предприятий. Кредиты пренебрежимо малы. В последнее время намечается трансформация финансово-инвестиционной стратегии в направлении привлечения иностранного капитала путем выхода на мировые фондовые рынки (размещение ценных бумаг типа АДР). Компания имеет иностранного стратегического инвестора. Реализует пакет инвестиционных проектов, нацеленных главным образом на ресурсно-рыночные стратегические решения.

Глава 7. ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

7.3. Пример формирования и реализации комплексной стратегии ОАО «Мовен»

Акционерное общество «Мовен» создано в 1990 г. на основе приватизации государственного предприятия «Московский вентиляторный завод», функционирующего с 1937 г. Предприятие расположено в Москве, обладает собственной научно-технической и производственной базой, а также квалифицированными кадрами в области научно-исследовательских работ, управления и производства. ОАО «Мовен» разрабатывает, производит и продает промышленные вентиляторы, тепловые установки и сопутствующее оборудование, которые пользуются устойчивым спросом на внутреннем рынке. ОАО «Мовен» оказывает также следующие виды услуг:

· разработка и изготовление любого вида промышленных вентиляторов и отопителей по техническим требованиям заказчика;
· разработка приточно-вытяжных систем;
· монтаж оборудования;
· ремонт любых видов вентиляторов, в том числе импортных;
· балансировка рабочих колес вентиляторов;
· проверка уровня вибрации и шума вентиляторов и приведение их, при необходимости, в соответствие с требованиями технических условий;
· любые виды испытаний воздуходувных машин с выдачей сертификата о качестве

изделия;
· оптимальный выбор вентиляторов для любых вентиляторных систем, складов, теплиц, хранилищ, технологических процессов и т. д. ;
· комплектация объектов оборудования для вентиляции и кондиционирования;
· разработка и изготовление нестандартного оборудования и штамповой оснастки;
· посреднические услуги во внешнеэкономической деятельности.

По объему выпускаемой воздуходувной техники ОАО «Мовен» занимает одно из ведущих мест в России. Расположение предприятия в Москве и наличие квалифицированных кадров способствует поддержанию ведущих позиций в стране в данной сфере деятельности во всех аспектах – от проектных работ до доведения продукции до потребителя.

Краткий анализ показателей 1995–1997 гг. выявляет тенденции роста объемов производства и продаж: так, объем выпуска 1996 г. вырос по отношению к объему выпуска 1995 г. в 1,13 раз; объем выпуска 1997 г. вырос по отношению к объему выпуска 1996 г. в 1,35 раз. В денежном выражении прирост продаж 1996 г. по отношению к 1995 г. составил 12%; прирост продаж 1997 г. по отношению к 1996 г. составил 24,9%.

Вместе с тем производственная деятельность в 1995–1996 гг. не покрывала даже прямые издержки, что заставило предприятие прибегнуть к заемным средствам под высокие проценты и только лишь деятельность предприятия в 1997 г. (в значительной степени во II полугодии) позволила улучшить его финансовое положение.

В частности, в 1997 г. погашена задолженность на сумму 4536180 тыс. рублей [1] , на 62% увеличена заработная плата, увеличились собственные оборотные средства предприятия на 4641503 тыс. рублей. Экономический эффект от финансово-хозяйственной деятельности в 1997 г. по сравнению с 1996 г. составил 9295673 тыс. рублей и был достигнут благодаря:
· правильному выбору управленческих решений;
· минимизации закупочных цен на материалы и комплектующие;
· улучшению работы с потребителями продукции предприятия;
· интенсификации производственной деятельности;
· расширению ассортимента выпускаемой продукции;
· торговле сопутствующими товарами;
· оптимизации налогообложения.

Увеличение объемов выпуска и реализации продукции предприятия в 1998 г., а также получение доходов от продажи сопутствующих товаров позволит обеспечить дальнейшее развитие предприятия, достойный уровень жизни его работников и полностью погасить задолженность перед кредиторами, бюджетом и внебюджетными фондами.

Высшим органом управления ОАО «Мовен» является Общее собрание акционеров.

Наблюдательный Совет Общества осуществляет общее руководство деятельностью Общества, определяет приоритетные направления его деятельности. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется исполнительным органом Общества. Руководители Общества:

Балкинд Олег Яковлевич – генеральный директор, год рождения 1952, образование высшее техническое, опыт работы руководителем 19 лет;

Драчинский Владимир Геннадьевич – заместитель генерального директора по производству, год рождения 1956, образование высшее техническое, опыт работы руководителем производства 10 лет;

Порецкий Владислав Викторович – заместитель генерального директора по маркетингу и продажам, год рождения 1959, образование высшее техническое, опыт работы в руководящих должностях II лет;

Хромов Владимир Владимирович – главный бухгалтер, год рождения 1967, образование высшее экономическое, опыт работы экономистом и финансистом 7 лет.

Основные менеджеры компании имеют высшее техническое или экономическое образование.

Уставный капитал Общества составляет 266159000 рублей, разделен на 266159 обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 1000 рублей каждая.

Учредителями общества являются граждане (физические лица). Наиболее крупными держателями акций, в руках которых сконцентрировано более 75% акций ОАО «Мовен», являются работники данного Общества и фирмы, учрежденные им самим.

ОАО «Мовен» имеет в своей собственности 51% акций Акционерного общества «Волжский инструментальный завод», расположенного в республике Марий Эл, производящего специальную оснастку, а также отдельные виды узлов и деталей для промышленных вентиляторов.

На 01.01.98г. численность персонала составляет 443 человека: основные рабочие 82 чел., вспомогательные рабочие 199 чел., ИТР 74 чел.; служащие 88 чел.

На одного инженерно-технического работника и служащего приходятся 1,73 рабочих. Такая численность персонала является оптимальной для нормального функционирования ОАО «Мовен» в настоящее время и может быть увеличена при увеличении объемов работ предприятия. На заводе достаточно квалифицированный персонал: среднее образование имеют 95 человек, средне специальное – 62 человека, высшее – 96 человек, степень кандидата технических наук – 3 человека; степень доктора технических наук – 2 человека.

Для более эффективной работы персонала, лучшего использования кадров в 1998 г. будет проводиться обучение для повышения квалификации по следующим специальностям: электросварщик, лифтер, стропальщик, слесарь механосборочных работ, а также будет осуществляться повышение квалификации ИТР и их аттестация, заключены договора с СПТУ и вузами для привлечения на практику (с дальнейшим трудоустройством) студентов и учащихся.

На предприятии используются следующие формы заключения трудовых договоров: договор-подряд, основной трудовой договор.

В 1998 г. в ОАО «Мовен» внедряется контрактная система, что должно повысить заинтересованность работников в эффективном труде.

Перед предприятием в рамках работы над стратегией завода поставлены следующие цели:
- *достижение лидирующего положения на внутреннем рынке и обеспечение интенсивного роста объема продаж на внешних рынках при сохранении базовой специализации на*

основе унификации и направленной диверсификации в области воздуходувной техники;
- получение денежных средств от всех видов деятельности Общества в размерах, обеспечивающих возможность своевременной выплаты зарплаты работникам предприятия на уровне, не ниже средней по г. Москве, выполнения инвестиционной программы предприятия, погашения в 1998 г. задолженности перед кредиторами, бюджетом и внебюджетными фондами.

Для этого предполагается осуществить:
· расширение ассортимента продукции;
· увеличение объемов продаж;
· предоставление комплекса услуг клиентам в части полного комплектования объектов, имеющих системы вентиляции и кондиционирования;
· накопление на складе достаточного количества ходовой продукции, предназначенной на свободную продажу;
· концентрацию на перспективных сегментах рынка;
· развитие дилерской сети;
· проведение рекламной кампании;
· развитие зарубежных контактов, расширение географии продаж;
· укрепление кадрового потенциала;
· реализацию согласованной с целями предприятия финансовой политики.

Общая характеристика рынка воздуходувной техники может быть сформулирована как период стагнации. Это обусловлено сложившейся экономической ситуацией в России и странах СНГ. Незначителен рост промышленного производства предприятий, являющихся основными потребителями продукции и услуг ОАО «Мовен». Стабилизировались спрос на продукцию и цены на нее. Возрастает интенсивность и агрессивность конкуренции. Основные определяющие факторы для потребителя при закупках – низкая цена и короткие сроки поставки.

Предприятие производит и продает следующую продукцию:
· радиальные вентиляторы низкого, среднего и высокого давления с непосредственным и раздельным приводом для различных сред и температур в общепромышленном и коррозийно-стойком исполнениях;
· пылевые вентиляторы для различной степени запыленности перемещаемой среды;
· осевые вентиляторы различных типоразмеров и назначений;
· струйные вентиляторы;
· крышные вентиляторы;
· судовые вентиляторы;
· специальные вентиляторы по индивидуальным заказам;
· вентиляторы дымоудаления (Сертификат пожарной безопасности) ;
· тягодутьевые машины и воздушно-тепловые установки (Сертификат соответствия);
· оборудование для систем вентиляции и кондиционирования: различные воздуховоды, калориферы, клапаны, заслонки, решетки, фильтры, вентиляционные камеры, установки для местного отсоса газов и пыли и др.

Основным стратегическим решением фирмы в последние годы в сфере товарного планирования было *расширение номенклатуры и ассортимента продукции*, предлагаемой клиенту. Если в 1990 г. на заводе производилось 4–5 типов вентиляторов с очень ограниченным типоразмерным рядом, то в 1998 г. ОАО «Мовен» предлагает клиенту 18 типов вентиляторов практически с полным диапазоном по типоразмерному ряду, в различных исполнениях по перемещаемым средам. В настоящее время ОАО «Мовен» еще более широко рассматривает вопросы расширения номенклатуры продукции. Основные

направления – вентиляторы дымоудаления, судовые вентиляторы, тягодутьевые машины, кондиционеры, приточные камеры и вентиляторы для вагонов метро.

Вентиляторы для дымоудаления, выдерживающие высокие температуры (до 600 ˚С), требуют специальной сертификации и могут быть изготовлены только на специализированном предприятии. До 1997 г. на Российских заводах вентиляторы такого класса не производились. Поставки осуществлялись из-за границы и стоимость таких вентиляторов была велика. ОАО «Мовен» приступил к выпуску таких вентиляторов.

ОАО «Мовен» в настоящее время проводит сертификационные испытания опытных образцов крышных вентиляторов и имеет хорошие шансы стать основным производителем таких вентиляторов, имеющих достаточно большой рынок сбыта. В 1997 г. получен сертификат на радиальные вентиляторы.

Судовые вентиляторы также не производятся на территории России. Единственный специализированный завод по производству таких вентиляторов в бывшем СССР остался на территории Украины. С учетом осуществления государственной программы возрождения Российского флота, в которой на ОАО «Мовен» возложено производство судовых вентиляторов, это направление очень перспективно. В 1996 г. на выставке НЕВА-96 ОАО «Мовен» показал первые образцы таких вентиляторов. На них появился спрос, однако на сегодня освоена только небольшая часть типоразмерного ряда. Имеется ряд договоров на поставку данного оборудования, и один контракт уже выполнен.

Кондиционеры и приточные камеры – современное высокорентабельное оборудование, имеющее очень широкое применение. На Российском рынке это направление представлено в основном импортным оборудованием, имеющим высокие цены. ОАО «Мовен» внедряется в эту часть рынка посредством изготовления аналогичного оборудования по «отверточной» технологии на основе закупки комплектующих у других заводов-производителей.

В 1997 г. ОАО «Мовен» активизировал работы по *предоставлению комплекса услуг клиентам для обеспечения полного комплектования объектов* системами вентиляции и кондиционирования. Для этого заключены договора с фирмами-производителями различного оборудования для систем вентиляции и кондиционирования в части реализации их продукции через ОАО «Мовен», и заказчик может удовлетворить на ОАО «Мовен» все свои потребности по всему комплексу оборудования, что в конечном итоге позволяет предприятию получить дополнительную прибыль.

С 1997 г. ОАО «Мовен» приступил к поставкам вентиляторов КВМ-3,15 для новых вагонов метро, которые начал изготавливать АО «Метровагонмаш», г. Мытищи и ОАО «Вагонмаш», г. Санкт-Петербург. Эти вентиляторы соответствуют самым строгим требованиям, и их количество будет увеличиваться с увеличением количества новых вагонов метро.

Одновременно принято важное для номенклатурной стратегии решение о передаче производства низкорентабельной продукции на зависимое предприятие, контрольный пакет акций которого принадлежит ОАО «Мовен». Номенклатура продукции ОАО «Мовен» включает изделия с уровнем рентабельности 5–20%. Учитывая разницу в размере заработной платы персонала и накладных расходах предприятий, ОАО «Мовен» освоил выпуск ряда низкорентабельных для производства в Москве изделий на подконтрольном предприятии, находящемся на периферии (в средней полосе России), решив одновременно две задачи:

получение своей доли прибыли от продажи вышеуказанных изделий, значительно превышающей по размеру прибыль от производства продукции производилась на ОАО «Мовен»;

обеспечение заказами, а значит работой и зарплатой работников подконтрольного предприятия.

Кроме того, развернуто производство и продажа сопутствующих товаров. Выполнение заказов на продукцию, не входящую в номенклатуру производимой непосредственно на предприятии, но находящуюся в пределах профессиональной специализации ОАО «Мовен», позволило увеличить товарооборот в 1997 г. на 11%, причем доля прибыли от посреднической деятельности в отдельные месяцы значительно превысила указанный процент в общем размере прибыли, полученной предприятием в том же периоде. Все эти решения позволили ОАО «Мовен» достичь положительных результатов в своей работе в 1996 – 1998 гг.

Основные направления *стратегии маркетинга*:
- увеличение продаж при одновременном снижении затрат на производство продукции;
- концентрация на перспективных сегментах рынка;
- дифференциация продукции;
- соблюдение принципов современного маркетинга.

Внешнеэкономическая деятельность предприятия осуществляется по следующим направлениям:
- поставка за рубеж вентиляционной и сопутствующей техники по уже заключенным контрактам;
- работа с внешнеторговыми российскими объединениями и иностранными фирмами в части подготовки и заключения новых контрактов;
- поиск новых клиентов и расширение регионов-потребителей продукции ОАО «Мовен» посредством активизации рекламно-выставочной деятельности.

В ближайшей перспективе намечен выход на рынки Турции и Ирана.

Основной задачей производства в 1998 г. является выпуск продукции в количестве 19200 штук изделий. Реализация данной задачи осуществляется посредством ежемесячного наращивания производства и доведения его объема до 2000 штук в месяц во втором полугодии 1998 г., что позволит полностью удовлетворить потребности рынка при одновременном сокращении сроков выполнения заказов до 10 дней и обеспечении более высокого чем у конкурентов качества.

На предприятии активно формируется система управления качеством. Конкретной программой для реализации данной задачи является разработка, внедрение и сертификация системы качества на основе международных стандартов ИСО серии 9000 как в России, так и за рубежом.

Основной задачей *стратегии управления* ОАО «Мовен» является создание единой системы планирования, контроллинга, закупок, учета и анализа, позволяющей обеспечить максимальную доходность от деятельности предприятия и рациональное использование денежных средств за счет рассмотрения целесообразности закупок материальных ресурсов, минимизации закупочных цен на материалы и комплектующие, осуществление входного контроля, рационального использования материальных ресурсов, снижения материалоемкости, трудоемкости, расширения взаимовыгодных кооперационных связей,

перехода на более перспективную систему оплаты труда, соблюдения оптимальных отпускных цен.

В области *интеграционной политики* принято решение об использовании безденежных отношений с поставщиками на примере взаимоотношений между ОАО «Мовен» и АО «ВИЗ», когда с обеих сторон открыты товарно-кредитные линии (АО «ВИЗ» поставляет ОАО «Мовен» отдельные узлы и детали для производства продукции, в свою очередь ОАО «Мовен» поставляет АО «ВИЗ» готовые изделия для продажи). Аналогичные отношения должны быть сформированы с поставщиками основных ресурсных единиц, которыми являются электродвигатели широкой номенклатуры, комплектующие изделия, потребляемые Обществом, и металл определенного ассортимента. Такой подход, с одной стороны, решает задачу расширения дилерской сети Общества, а с другой, позволяет решить одну из основных проблем Общества – минимизацию затрат на изготовление продукции.

В области финансовой политики осуществляется оптимизация налогов и отчислений во внебюджетные фонды и вложение свободных денежных средств в ценные бумаги, имеющие высокую степень доходности и ликвидности. Необходимо в условиях отсутствия денежных средств у заказчиков применять различные формы оплаты за продукцию, в т.ч. векселями, денежными зачетами, другими ценными бумагами. Не исключается возможность использования и заемных средств на выгодных условиях, направленных на пополнение оборотных средств в условиях выполнения крупных заказов с оплатой после реализации и на выполнение отдельных высокоэффективных инвестиционных проектов.

В области *ресурсно-рыночной стратегии* принято решение о расширении круга поставщиков основных материалов и комплектующих изделий. Внесение элемента конкуренции при выборе поставщиков позволило снизить затраты на основные материалы и комплектующие при их покупке до 20%.

В итоге можно сделать вывод, что данное предприятие обладает достаточно проработанной стратегией, отражающей разнообразные направления деятельности ОАО, и относится в этом плане к числу наиболее продвинутых в части стратегического планирования.

---

[1] В этом разделе стоимостные данные приведены в неденоминированных рублях.

Глава 7. ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

7.4. Пример выбора решения в области технологической стратегии предприятия «БИМ»

Предприятие «БИМ» относится к текстильной промышленности и расположено в одной из центральных областей России. Предприятие имеет более чем двухсотлетнюю историю и размещено частично в «старых стенах», выстроенных еще в дореволюционные времена. Первоначально предприятие специализировалось на производстве льняных холстов, затем на производстве (ткачестве и отделке) хлопчатобумажных тканей. Производственный

цикл на предприятии не является полным: в нем всегда отсутствовало прядильное производство, пряжу предприятие всегда получало с других предприятий.

В настоящее время большая часть акций предприятия принадлежит его работникам. Численность работающих около тысячи человек, в том числе работники социальной сферы предприятия (детских учреждений, жилищно-коммунального отдела). Предприятие можно охарактеризовать как среднее по численности и объемам производства среди предприятий текстильной промышленности.

В советское время предприятие развивалось как ткацко-отделочное. Особенностью предприятия являлось преимущественное развитие отделочного производства, причем его мощность существенно превышала мощность ткацкого производства и была загружена в основном отделкой суровых тканей, поступающих с других текстильных предприятий. Мощность отделочного производства позволяет выпускать в день около полумиллиона метров готовых хлопчатобумажных и штапельных тканей. Технологически отделочное производство является сложным, многопереходным: отбелка, крашение, печать рисунка на ткани, отделка, придающая ткани особые свойства. Отделочное производство своей успешной работой во многом обязано художественной мастерской, специалисты которой и поддерживают традиции, и занимаются созданием современного дизайна тканей. В 80-е годы цеха отделочного производства были частично модернизированы, было установлено современное оборудование для выполнения некоторых операций, но вместе с тем сохранилось и довольно много старого, требующего постоянных забот оборудования.

Основная продукция предприятия – готовые хлопчатобумажные ткани плательной, одежной и бельевой групп, а также некоторое количество смесовых с искусственными волокнами тканей. Более 10 лет функционирует швейный цех, выпускающий изделия ширпотреба из лоскута, остающегося в отделке. Литейный цех также выпускает в небольших объемах изделия бытового назначения.

Численность работающих на предприятии к 1990 г. составляла около 2,5 тыс. человек (включая работников социальной сферы).

После распада СССР, когда прервались связи между хлопкосеющими республиками и центральными областями России, текстильные предприятия стали испытывать большие трудности в снабжении исходным сырьем. Для отделочных предприятий также возникли большие проблемы с получением химикатов и красителей, многие из которых поступали из бывших прибалтийских республик. Все эти проблемы касаются и «БИМа».

Анализ динамики деятельности предприятия за последние десять лет показывает, что, несмотря на сложную ситуацию в текстильной промышленности России, оно работало достаточно стабильно. В сложившейся экономической ситуации некоторые особенности предприятия, которые при иных условиях могли быть расценены как «недостатки», оказались на пользу предприятию, и в первую очередь – мощное по сравнению с другими предприятиями региона отделочное производство, на котором традиционно отделывались ткани со многих ткацких предприятий данного и других соседних регионов. Вторым преимуществом предприятия оказались его «старые стены» и достаточно самортизированные основные производственные фонды. Это обстоятельство позволяет иметь достаточно низкую себестоимость отделки тканей по сравнению с предприятиями, имеющими сравнительно новые основные производственные фонды.

За последние пять лет предприятие оставалось одним из лидеров в регионе по уровню заработной платы в текстильной промышленности, которая в среднем по предприятию

составила в 1997 г. около 1 млн. руб. Предприятие не простаивает, отделочное производство загружено почти на полную мощность. Как и на многих предприятиях России, в значительной мере «БИМ» работает на «давальческом» сырье, т.е. отделку суровых тканей предприятие производит, возвращая заказчику часть отделанной ткани, и только меньшую часть остается предприятию для собственной реализации. Но даже располагая этой частью продукции, предприятие, имеющее давние прямые связи по сбыту своей высококачественной конечной продукции, получает стабильную прибыль.

Аналогичная достаточно стабильная ситуация отмечается и на нескольких других отделочных предприятиях региона. Эти предприятия не имеют задолженностей перед бюджетом, им не грозит банкротство. До настоящего времени на балансе предприятия находится достаточно большая социальная сфера, и около трети прибыли идет на ее содержание.

В наиболее сложной ситуации в текстильной промышленности оказались предприятия прядильные, ткацкие и прядильно-ткацкие, не имеющие своей конечной продукции и вынужденные на весьма невыгодных условиях обрабатывать «давальческий» или закупленный под кредит хлопок. Создание же новых отделочных производств в настоящее время представляет практически неразрешимую задачу, тем более сложную при отсутствии соответствующих традиций отделки. В достаточно сложном положении оказались и крупные хлопчатобумажные комбинаты, имеющие сопряженные по мощности прядильные, ткацкие и отделочные производства. Комбинаты специализировались на уникальном ассортименте, технология отделки приспособлена под этот ассортимент и объемы, что затрудняет их загрузку отделкой суровья с других предприятий. К тому же себестоимость отделки на них больше чем на анализируемом предприятии.

Анализируя динамику показателей деятельности предприятия после 1991 г., следует отметить стабильность его работы и по объему получаемой прибыли, и по достаточно высокому коэффициенту использования производственных мощностей. Сокращение себестоимости производства продукции частично достигнуто за счет сокращения численности работающих, особенно в 1992–1994 гг., когда численность уменьшилась почти вдвое.

В целом можно считать, что «БИМ» находится среди немногочисленной группы «лидеров» текстильной промышленности региона, не утеряло своих позиций.

Коллектив предприятия в последние годы достаточно стабилен. Большинство руководителей в заводоуправлении и цехах работают более 10 лет. Обновляемость коллектива в последние годы незначительна.

Подготовка решений проводится специалистами соответствующих подразделений, их обсуждение и принятие – Советом директоров. Случаев принятия стратегических решений собранием акционеров до настоящего времени не было.

Как было сказано выше, исторически на «БИМе» функционировали небольшое по мощности ткацкое и значительное в масштабах отрасли отделочное производство, на котором может отделываться тканей в 10–15 раз больше, чем выпускает ткацкое производство. После 1991 г. обеспечение деятельности ткацкого предприятия пряжей стало сложным, т.к. прядильные предприятия работают почти исключительно на «давальческом» хлопке, и, даже самостоятельно приобретая такое сырье, «БИМ» не может быть уверенным в его своевременной переработке. Прибыли, получаемые от деятельности

ткацкого производства, не соответствовали сложности поддержания его жизнедеятельности. Поэтому было принято решение о *ликвидации ткацкого производства на предприятии*.

Это решение можно отнести к стратегическим, а именно, к технологической и (как следствие) инвестиционно-финансовой стратегии предприятия. Решение об отказе от ткацкого производства было не единственным возможным вариантом. Первым предложением была консервация ткацкого производства. Однако такой вариант был отвергнут, т.к. приводил к значительным затратам на поддержание объекта, не давал возможности его использовать для других целей. Поэтому был всесторонне просмотрен вариант закрытия ткацкого производства, но таким образом, чтобы это принесло финансовые ресурсы, достаточные для повышения устойчивости деятельности отделочного производства. Коммерческие службы предприятия занялись поиском покупателей на оборудование ткацкого производства. Вырученные средства предполагалось использовать на закупку запчастей к отделочному оборудованию (как было сказано, в отделочном производстве значительна доля старого, изношенного оборудования, замена которого в обозримом будущем для предприятия невозможна, но замена или модернизация отдельных узлов даст возможность достаточно надежной работы).

Покупатель на ткацкое оборудование, готовый расплатиться денежными средствами, а не продукцией, был найден за пределами России. Нашлись и потенциальные арендаторы освобождающихся производственных площадей.

Естественно, что закрытие производства должно было привести к сокращению численности работающих на величину в пределах 20% от их общего числа, но и эта проблема несколько смягчалась за счет выхода на пенсию работников пенсионного возраста, перевода части рабочих и специалистов в другие цеха предприятия.

После выполнения всех обосновывающих расчетов финансовыми подразделениями предложения о закрытии ткацкого производства были представлены Совету директоров и им одобрены.

Реализация решения по вертикальному сокращению производства «снизу», т.е. со стороны предшествующих основному производству переделов продукции была осуществлена в 1995–1996 гг. В настоящее время на предприятии функционируют отделочное производство, швейный и литейно-механический цехи. Ткацкое производство полностью ликвидировано. Средства за проданное оборудование использованы на совершенствование технологии в отделочном производстве. Освободившиеся помещения сданы в аренду фирме, производящей нетекстильную продукцию. Средства, получаемые за аренду, также повысили финансовую устойчивость предприятия.

Как показало последующее развитие, принятое решение согласуется со всеми направлениями деятельности предприятия. Совершенствование технологии отделочного производства позволило сохранить и даже расширить номенклатуру и объем выпускаемой продукции, улучшить ее качество. Деятельность на рынке производственно-материальных ресурсов сместилась в сторону обеспечения работы отделочного производства. В 1996 году выросла прибыль предприятия, в том числе за счет снижения себестоимости производства продукции.

Социальная сфера на предприятии функционирует в достаточно полном объеме, работающие продолжают пользоваться услугами своей поликлиники, работают детские

учреждения. Большой популярностью среди местного населения пользуется фирменный магазин, где можно купить не только разнообразные ткани, выпускаемые «БИМ», швейные изделия из них по низким ценам, но и мерный лоскут, продаваемый по еще более низкой цене и охотно покупаемый для домашнего шитья.

Закрытие ткацкого производства несколько изменило структуру коллектива, т.к. уменьшилось число рабочих. В меньшей мере это коснулось руководящего звена и специалистов. Состав работающих стал более «мужским», что связано с значительной долей традиционно мужских профессий в отделке.

В целом же деятельность руководства предприятия по-прежнему направлена на сохранение стабильности его работы в сложившейся экономической ситуации.

Оценивая результаты описанного выше стратегического решения, можно признать его правильным и естественным в настоящей экономической ситуации. Результаты реализации соответствовали ожидаемым. Прогнозировать устойчивость работы предприятия на отдаленную перспективу (через 2–3 года) затруднительно, так как износ оборудования увеличивается, и его поддержание за счет средств, вырученных в результате проведения описанного мероприятия, носит временный характер.

Глава 7. ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

7.5. Пример разработки интеграционной стратегии ОАО «НОСТА»

Аббревиатура альтернативного названия акционерного общества «НОСТА» (Новотроицкая сталь) – ОХМК – связана с географическим положением его головного предприятия – Орско-Халиловского металлургического комбината (далее – Комбинат), расположенного в г. Новотроицк Оренбургской области. Основной продукцией Комбината является сталепрокат. Доменная печь выдала первый чугун 5 марта 1955 года, и этот день стал датой рождения Комбината.

В 1992 г. на базе Комбината было образовано ОАО «НОСТА» (ОХМК), которое ниже будем обозначать сокращенной аббревиатурой АОН (Акционерное Общество «Носта»). Уставный капитал АОН составляет 27,2 трлн. руб. (здесь и далее используются «старые» денежные единицы, в номинации до 31 декабря 1997 г.), количество зарегистрированных акций – 15135940 штук при номинальной цене 1800 руб/шт.; из них 88,5% обыкновенные акции, остальные 11,5% – привилегированные, все они приобретены трудовым коллективом. Акционерами АОН являются:

юридические лица – 20,5% акций, в том числе

ОАО «Ленгипромез» – 12,7%,

ОАО «НОСТА» (ОХМК) – 0,2%,

физические лица – 79,5% акций.

Распространение акций АОН на открытом рынке ценных бумаг сознательно ограничивалось руководством предприятия, для чего был разработан и принят целый комплекс мер, приведших к тому, что АОН попало в список 20 наиболее недооцененных инвесторами крупнейших акционерных обществ России. Характеризуя стоимость всего

пакета (100%) акций АОН, отметим, что чистые активы по состоянию на 1 января 1997 г., рассчитанные по методике Министерства финансов РФ и Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг, составляют 6,3 трлн. руб.

Головное предприятие АОН – Орско-Халиловский металлургический комбинат – работает на базе уникального месторождения природнолегированной железной руды, в которой кроме железа содержатся такие ценные элементы, как никель, хром и кобальт. Комбинат владеет рудниками по добыче сырого известняка, огнеупорной глины и оборудованием для производства собственных огнеупоров. Комбинат обеспечивает полный металлургический цикл, в его составе:
- коксохимический и агломерационный цехи,
- четыре доменные печи,
- две электродуговые печи с установкой МНЛЗ,
- десять мартеновских печей,
- блюминг,
- стан горячей прокатки стального листа,
- полосопрокатный цех (раньше производил оборонную продукцию; это считается возможным и сегодня),
- стан сортового проката,
- оборудование для производства товаров народного потребления.

На комбинате занято около 25 тысяч человек.

Продукция Комбината – высококачественный прокат, около ста марок углеродистой, легированной и низколегированной стали, единственный в мире хромоникелевый природнолегированный чугун, кокс и химическая продукция. Имея высокие потребительские свойства, сталь с маркой «НОСТА» находит широкое применение во многих отраслях народного хозяйства:
- при строительстве газопроводов,
- для обшивки океанских кораблей,
- для котлов и сосудов, работающих под высоким давлением,
- для оборудования атомных электростанций,
- при сооружении мостов,
- для изготовления валов электродвигателей, осей вагонов, сельскохозяйственных машин, автомобилей и бытовых приборов.

Около 20% производимой стали имеет повышенное качество с комплексом свойств, не имеющих аналогов в зарубежном производстве. Кроме того, Комбинат может производить в больших объемах товарный чугун, толстолистовой прокат для судо- и мостостроения, фасонные и специальные профили для машиностроения и многочисленную другую продукцию.

Сегодня Комбинат входит в десятку ведущих металлургических предприятий России наряду с такими крупнейшими предприятиями как ОАО «Северсталь» (г. Череповец), Новолипецкий и Магнитогорский металлургические комбинаты. Продукцию Комбината знают по всей стране и за ее пределами. Трубную заготовку из углеродистых, низколегированных и легированных сталей получают Челябинский трубопрокатный завод, Первоуральский новотрубный завод, Волжский и Синарский трубные заводы. Комбинат занимает одно из ведущих мест среди родственных предприятий страны по производству высококачественного проката. Прокат из листовой стали для котлов и сосудов высокого давления используют на нефтехимических заводах в Дзержинске, Рузаевке, Салавате. Прокат из конструкционной стали отправляют на мостостроительные

заводы в Улан-Уде, Воронеж, Чехов, Курган. Получателями листового и полосового проката повышенного качества являются известные автомобилестроительные заводы: ОАО – «КАМАЗ», «БЕЛАЗ», «МАЗ», ПО – «ГАЗ», «АЗЛК», «ЗИЛ».

По итогам работы за 1997 г. АОН понесло убытки в 260 млрд. рублей, более того, кредиторская задолженность Комбината возросла по сравнения с 1996 г. на 500 млрд. руб. Это связано с взаимными неплатежами предприятий и приводит к необходимости покупать продукцию (для Комбината это в основном сырье) по так называемым «зачетным» ценам, которые превышают нормальные в два и более раза.

Для получения оборотных средств в реальных «живых» деньгах АОН вынуждено реализовывать часть своей продукции за рубежом по мировым ценам, которые ниже себестоимости, оказывающейся в сложившихся обстоятельствах завышенной. Для выхода на мировой рынок АОНом были получены свидетельства международных сертификационных фирм «Lloyd's Register», «TUV Company» и «ABS»; кроме того от Турецкого института стандартов получено удостоверение, гарантирующее поставку проката по мировым стандартам. Несмотря на то, что значительную часть своей продукции (около 50%) АОН поставляет на экспорт, прибыль от этих операций сводится «на нет» завышенными ценами на материально-технические ресурсы, покупаемые на внутреннем рынке.

Убыточность производства приводит, естественно, к недогрузке мощностей, которые в настоящее время заняты на 60%.

Вместе с тем есть факторы, которые повышают выживаемость Комбината и могут быть использованы при разработке стратегии его экономического развития.

1. Более 20% продукции Комбината не имеет аналогов в России и мире. Уникальным является производство природнолегированного хромоникелевого чугуна, штрипсов для труб в «северном» исполнении и некоторых других видов металлопродукции.

2. Хотя удаленность от морских портов снижает для Комбината эффективность экспортных поставок, однако Комбинат имеет достаточно выгодное для производства и внутреннего рынка географическое положение на стыке Южноуральского и Западносибирского регионов России и северного Казахстана. Эти регионы богаты природными ископаемыми, являющимися для Комбината первичным сырьем; здесь же находятся и непосредственные изготовители труб – уральские трубные заводы.

3. Комбинат (и город Новотроицк в целом) является крупным, исторически сложившимся субъектом народного хозяйства России с развитой инфраструктурой, установившимися хозяйственными связями, с большим резервом мощностей, сейчас недоиспользуемых.

4. Продукция Комбината имеет оборонное значение, и этот стратегический для страны фактор нельзя сбрасывать со счетов.

Все это позволило Комбинату еще в 1994 г. выступить инициатором создания открытого акционерного общества «НОСТА – Трубы – Газ». Была образована финансово-промышленная группа, в состав которой вошли ОАО «НОСТА (ОХМК)», «Челябинский трубопрокатный завод», «Выксунский металлургический завод», а также акционерные коммерческие банки «Инкомбанк» и «Носта». Уже в этом шаге проявляет себя естественная тенденция к восстановлению разрушенных хозяйственных связей, но в

настоящее время созрели возможности для проведения в жизнь более глубокой интеграции.

Основная идея касается интеграционной стратегии предприятия. Она заключается в том, чтобы сформировать технологически замкнутую (самодостаточную) цепочку предприятий («трест»), выходная (поставляемая вовне) продукция которой (назовем ее для удобства «конечный продукт»), реализовывалась бы по обычным рыночным ценам, а внутренние взаиморасчеты предприятий цепочки между собой производились бы по сниженным ценам на взаимосогласованном уровне. Кольцевая система «сквозной скидки» позволила бы наладить внутренний кругооборот финансовых потоков в цепочке в условиях дефицита наличной денежной массы; для этого целесообразно включить в состав треста и финансовый банк (или несколько банков). Конечный продукт может потребляться и предприятиями самой цепочки, разумеется, также со скидкой.

В рамках этой общей идеи финансово-промышленная группа ОАО «НОСТА – Трубы – Газ» может рассматриваться как трест по производству газа (конечный продукт), при этом главным звеном в группе является металлургический комплекс по производству труб большого диаметра категории К-60. Предполагается , что эти трубы будут поставляться «Газпрому» взамен получаемых им по импорту.

Если оценивать основную идею с широких позиций, то ее можно рассматривать как средство самоорганизации хозяйственного оборота в условиях дефицита денежной массы. Эта идея витает в воздухе, но для реального воплощения ее в жизнь требуются некоторые изменения в хозяйственном законодательстве, с одной стороны, и волевая энергия организаторов производства, с другой.

Что касается законодательства, то в настоящее время Президентом РФ подготовлен проект Указа, согласно которому, «... в целях сокращения задолженности российских потребителей по оплате за газ, в 1998–99 гг. РАО «Газпрому» и независимым организациям, поставляющим газ, предоставлено право установить скидки для потребителей Российской Федерации в размере до 30% цены газа, действующей в период поставки газа, при оплате текущих поставок газа потребителям в денежной форме с применением авансовых платежей». Этот законодательный акт может служить основой системы сквозной скидки, начиная от «Газпрома» и далее по всей замкнутой цепочке.

Имеется распоряжение Председателя правительства РФ от 7 декабря 1996 г. «О привлечении кредитных ресурсов ФРГ в сумме 216 млн. немецких марок и об оплате аванса в сумме до 33 млн. немецких марок на приобретение металлургического оборудования для осуществления программы реконструкции производства ОАО «НОСТА» (ОХМК)». Постановлением правительства РФ от 28 декабря 1996 г. «О мерах государственной поддержки социально-экономического развития Оренбургской области в 1997–2000 гг.» предусмотрено выделение в установленном порядке в 1997–2000 гг. из федерального бюджета, бюджета области и внебюджетных источников средств для финансирования объектов реконструкции ОХМК.

Все это создает предпосылки для реализации основной идеи.

Конкретно проект описывается следующим образом.

Цель проекта. Целью проекта, разработанного АОН, является преодоление финансово-экономического кризиса и выход на рентабельный уровень производства не только на

Орско-Халиловском металлургическом комбинате, но и на других смежных предприятиях Оренбургской области, для которых ОХМК является поставщиком готовой продукции.

Существо проекта. Создание цепочки предприятий, обеспечивающей замкнутый технологический цикл по выпуску труб большого диаметра (конечный продукт) и связывающей предприятия между собой системой сквозной скидки при взаиморасчетах на уровне 30% от действующих цен.

Состав участников. Участниками цепочки являются:

Орско-Халиловский металлургический комбинат, представляемый ОАО «НОСТА»,

РАО «Газпром», представляемое его Оренбургским подразделением ООО «Межрегионгаз»,

РАО «ЕЭС России», представляемое ОАО «Оренбургэнерго»,

поставщики сырья для ОХМК:

российские – Михайловский и Лебединский горнообогатительные комбинаты, Бакальское рудное управление, ОАО «Южуралникель» (поставляет никель, получает от ОХМК кокс); Казахстан – Угольный департамент «Испат-Кармет» г. Караганда, Соколовско-Сарбайский ГОК, Жайремский ГОК г. Джезказган, Ермаковский завод ферросплавов г. Аксу,

АО «Феррохром» г. Актюбинск, Донской ГОК,

трубные заводы: Челябинский трубопрокатный завод, Синарский трубный завод (Свердловская обл.), Первоуральский новотрубный завод (г. Первоуральск Свердловской обл.),

банки:
со стороны РАО «Газпром» – АКБ «Газпромбанк»,

со стороны ОАО «НОСТА» (ОХМК) – Сбербанк, Инкомбанк, Токобанк, Металлинвестбанк, АКБ «НОСТА».

Основными участниками следует считать ОАО «НОСТА» как инициатора и координатора проекта и РАО «Газпром» как начальное звено цепочки взаимных скидок, с одной стороны, и как потребителя конечной продукции, с другой. Важнейшим участником является также РАО «ЕЭС России», которое поставляет электроэнергию всем членам цепочки.

Характеристика взаимосвязей основных участников. Исторически сложилось, что ОХМК является одним из основных поставщиков заготовки и сырья с дальнейшим переделом в трубу для газовой и нефтяной промышленности. Комбинат может производить штрипсы для всех труб «северного» исполнения – дефицитной трубы для РАО «Газпром». Потребность РАО «Газпром» в российской трубе составляет 40–60 тыс. тонн в месяц, или в денежном выражении 2,0 – 2,5 трлн. руб. в год, что соответствует ремонтной замене труб около 1,5% от существующей длины газопроводной сети.

В свою очередь ОХМК способен производить продукцию для нужд «Газпрома» в объеме 2,5 – 3,0 трлн. руб. в год. При этом потребление газа и электроэнергии Комбинатом и его поставщиками составит величину порядка 2,4 трлн. рублей в год.

Таким образом, между основными участниками цепочки ОХМК – РАО «Газпром» устанавливается примерное равенство финансовых взаимопотоков, и полная сквозная скидка будет обеспечена, если «Газпром» будет поставлять со скидкой газ для РАО «ЕЭС России», а ОХМК будет оплачивать счета за газ и электроэнергию своих сырьевых поставщиков.

Принципиальная схема сквозной скидки. Вкратце схема такова:

РАО «Газпром» предоставляет скидку на газ для всех членов цепочки, являющихся его потребителями,

РАО «ЕЭС России» предоставляет эквивалентную скидку на электроэнергию за счет ее производства по толлинговой схеме,

сырьевые предприятия поставляют на ОХМК ферросплавы, железорудное сырье, огнеупоры, металлолом, уголь с соответствующей скидкой,

ОХМК поставляет трубным заводам заготовки для дальнейшего передела в трубу также с соответствующей скидкой,

трубные заводы поставляют со скидкой трубы для РАО «Газпром».

Оценка эффективности проекта, заинтересованность участников. В настоящее время предприятия – потребители газа убыточны на 30%, поэтому при сквозной 30%-й скидке замкнутый технологический цикл будет безубыточен. Таким образом, будет достигнута главная цель всех участников–производителей: выйти на рентабельный уровень производства. Достижение рентабельности сразу приведет в действие систему взаимных поставок, исчезнут проволочки и задержки с платежами, ускорится оборот финансовых средств, что в свою очередь повысит прибыль банков (поскольку эта прибыль снимается с каждого акта трансакции средств), которые поэтому также заинтересованы в проекте.

Выход ОХМК на рентабельный уровень производства позволит значительно улучшить экономическое состояние смежников – предприятий Оренбургской области, таких как ОАО «Южуралникель», «Южноуральский машиностроительный завод».

Сопутствующие положительные эффекты. Ясно, что вслед за прямым эффектом снижения внутренних затрат последуют вторичный, третичный и другие косвенные эффекты; укажем ряд из них.

1. Если распространить скидку на электроэнергию на связывающие участников транспортные предприятия (в том числе казахские), можно существенно снизить тарифы по доставке сырья. 2. Например, АО «Испат-Кармет» имеет избыточное производство угольного концентрата. Предлагаемая схема позволит казахским производителям расширить сектор сбыта своей продукции, увеличить долю экспорта на российский рынок. 3. Повышение рентабельности ОХМК позволит улучшить финансово-экономическое положение смежных предприятий, например Челябинского тракторного завода, который получает от Комбината швеллеры, лонжероны и другую продукцию. 4.

Повысится использование мощностей трубных заводов, которые в настоящее время недогружены.

Степень проработанности, согласования. Администрация Оренбургской области совместно с АО «Оренбургэнерго» проработали вопрос по организации денежного оборота между поставщиками газа, энергии и товаропроизводителями области за счет выпуска конкурентоспособной продукции, в том числе на внешнем рынке, при снижении топливной составляющей в тарифах на электроэнергию. РАО «ЕЭС России» с учетом полученной скидки на газ, готово поставлять электроэнергию как российским, так и казахским поставщикам сырья для ОХМК.

В хозяйственном комплексе Оренбургской области имеются партнеры, способные в течение короткого времени восстановить оплату потребленных энергоресурсов денежными средствами при выработке их по толлинговой схеме (схеме давальческого топлива). Это: ОАО «НОСТА», «Южуралникелькомбинат», «Южуралмашзавод», «Оренбургнефть», «Орскнефтеоргсинтез», «Медногорский медносерный комбинат», «Гайский ГОК», Управление Южноуральской железной дороги.

Разработанная стратегия уже получила поддержку не только в администрации Оренбургской области; ее поддерживают РАО «Газпром», Центральное диспетчерское управление РАО «ЕЭС России», ОАО «Оренбургэнерго», Лебединский, Михайловский и Донской ГОКи, ОАО «Южуралникель», Челябинский, Первоуральский и Синарский трубные заводы, Угольный департамент «Испат-Кармет», АО «Феррохром», Министерство путей сообщения, налоговая полиция Оренбургской области.

В настоящее время уже идет процесс подписания договоров на поставку соответствующих материально-технических ресурсов.

Есть ли альтернативные пути, иные решения по подъему экономики Комбината?Существенность для Комбината фактора дефицита денежных средств видна из следующих цифр:
- материальные затраты составляют более 70% в общей сумме производственных затрат;
- расход материальных и энергетических ресурсов на ОХМК примерно на 25% выше, чем на аналогичных западных предприятиях;
- при завышенных ценах на продукцию внутренний платежеспособный спрос не превосходит 50% мощностей Комбината.

В этих условиях, если государство не справляется с денежным дефицитом, самоорганизация цепочек кольцевой взаимной скидки видится на Комбинате практически единственным выходом из ситуации.

Сумеет ли Комбинат реализовать данное интеграционное решение, согласовать деятельность целого ряда крупных и крупнейших участников диагональной интеграции, покажет будущее. В случае удачи принятая стратегия могла бы стать весьма поучительным примером для решения проблем реструктуризации промышленных систем.

Глава 7. ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

7.6. Пример разработки стратегии расширения масштабов производства ОАО «8 Марта»

Предприятие ОАО «8 Марта» расположено в г. Иваново, по сей день крупнейшем центре текстильной промышленности России.

История деятельности фабрики насчитывает более семи десятилетий. Переломными в жизни предприятия стали 80-е годы, в первой половине которых фабрика была почти полностью реконструирована, построено два новых многоэтажных корпуса (общая площадь производственных, административных, производственно-вспомогательных зданий составляет сегодня 102287 кв. м), приобретено новое относительно высокопроизводительное по тем временам оборудование, модернизирована технология. В декабре 1992 г. фабрика приобрела нынешнюю организационно-правовую форму: постановлением главы Администрации г. Иваново было зарегистрировано акционерное общество открытого типа «8 марта».

В начале 90-х годов численность работающих на предприятии составляла около 1500 работающих. Предприятие органично входило в систему кооперации и разделения производства продукции отрасли в регионе. Предприятие имело развитую социальную сферу и не испытывало недостатка в кадрах. Высоким был уровень автоматизации производства и компьютеризации управленческой деятельности.

С распадом СССР текстильная промышленность региона, ориентированная на использование узбекского хлопка, испытывает огромные трудности. Произошло значительное сокращение объемов производства, соответствующее сокращение численности на большинстве предприятий, в особенности на прядильных и ткацких предприятиях, к которым принадлежит и ОАО «8 Марта».

В системе предметного разделения производства фабрика традиционно занимала промежуточное место между прядением и отделкой готовой ткани и была спроектирована как мощное ткацкое производство, способное удовлетворить потребности предприятий Ивановской и других областей в неотбеленной ткани как для дальнейшей обработки, так и для непосредственного потребления. Промежуточная специализация фабрики по существу превращала ее в юридически самостоятельное, но производственно-зависимое предприятие, как бы гигантский цех, осуществляющий один из переделов исходного сырья (пряжи – в суровую хлопчатобумажную ткань) на пути к конечно потребляемой продукции.

Основные виды производимой фабрикой продукции – бязь, миткаль, марля. Основной вид исходного сырья для производства на фабрике – хлопчатобумажная и штапельная пряжа.

Наряду с закупкой исходного сырья у прядильных фабрик и реализацией произведенной на фабрике суровой ткани предприятие осуществляет в настоящее время также две «предпроизводственные» и «послепроизводственные» операции, не характерные для недавнего прошлого:

приобретение хлопка и передачу его на прядильные фабрики для получения пряжи, используемой затем в качестве сырья на фабрике;

передачу произведенной суровой ткани для отбеливания и отделки на другие предприятия с последующей реализацией от имени фабрики «8 марта».

Технологический процесс на фабрике складывается из следующих основных этапов:
- транспортировка основной пряжи со склада в мотально-сновальный цех;
- перемотка, снование, дальнейшая перемотка на общую паковку – сновальный вал;

- шлихтовка, продевание нитей;
- ткачество;
- контроль, сортировка, определение сортности;
- формирование кип готовой ткани;
- транспортировка на склад готовой продукции или непосредственно на реализацию.

Производственная мощность, т.е. технологически максимально возможный выпуск традиционной продукции предприятия, использовалась на 20%.

Перечень адресатов отгрузки готовой продукции в 1995 г. включал более 50 наименований, причем на 9 из 49 потребителей готовой продукции в 1995 г. приходилось 93% реализованной марли, 75,5% миткали, 70,6% бязи. Это говорит о чрезмерной концентрации рынка продукции фабрики.

Численность работающих на фабрике на середину 1995 г. составляла 811 чел., что равно примерно половине максимальной численности работающих (1992 г.). Из них: промышленно-производственный персонал – 708 чел., руководители, специалисты, служащие – 99 чел., непромышленный персонал – 103 чел. Стоит отметить, что несмотря на весьма значительные сокращения численности в последние пять лет структура распределения общей численности занятых по указанным группам оставалась практически неизменной, что говорило о стабильности управления фабрикой в течение последних лет. Заслуживает упоминания и тот факт, что темпы роста оплаты труда различных категорий работающих в 1992 – 1995 гг. незначительно различаются, что также указывает на справедливый характер распределения доходов на предприятии. Средняя заработная плата на предприятии в середине 1995 г. составляла около 400 тыс. руб. и была одной из самых высоких на ткацких предприятиях региона.

Основой стратегического потенциала фабрики является реализованная на фабрике технология производства суровых тканей в крупных объемах. Анализ данных о сроках установки основного технологического оборудования показывает, что большая часть профильного оборудования приобретена в конце 70-х годов. Средний по позициям возраст оборудования – 8 лет, средневзвешенный (с учетом количества единиц станочного парка) срок службы – 14 лет.

Традиционными потребителями суровых тканей являлись текстильные и швейные фабрики, организации министерства обороны, медицинские учреждения как в стране, так и вне ее. Реальная натуральная потребность в суровых тканях для двух последних видов организаций не только не уменьшилась, но даже увеличилась. Объем швейного производства снизился на 41% в 1995 г., однако следует учесть, что потенциал потребности в дешевых швейных изделиях отечественного производства со стороны низкооплачиваемых слоев населения (составляющих не менее трети населения России) огромен. Напротив, платежеспособной спрос на продукцию швейных предприятий и текстильных предприятий резко снизился ввиду резкого снижения уровня жизни большинства населения и ухудшения финансового положения предприятий. Таким образом, потенциал натуральной потребности можно охарактеризовать как *высокий*, его платежное обеспечение как *низкое*. Кроме того в данной отрасли, в том числе в г. Иваново, действует весьма значительное количество функционально однородных с фабрикой предприятий. Все это в целом значит, что фабрика находится в жестких конкурентных условиях, причем основным полем конкуренции является цена продукции. Потенциал спроса на сверхдешевую ткацкую продукцию практически не ограничен.

Существует точка зрения, разделяемая многими руководящими работниками фабрики, что ее нынешнее незавидное положение как бы предопределено ее промежуточной функциональной ролью в разделении труда в процессе переработки сырья: если бы фабрика производила конечно потребляемую продукцию, ситуация была бы иной. Это представляется заблуждением, к тому же неправильно ориентирующим коллектив. Понятие «конечно потребляемая продукция» в значительной мере условно: таковой не являются даже продукты личного потребления, поскольку в чисто экономическом плане потребитель этих товаров или услуг сам служит лишь одним из факторов производства, и его доход (так же, как и доходы производственных потребителей) не является исходной величиной, а зависит от успеха того самого производства, фактором которого он является. Об этом говорят и статистические данные: спад производства в потребительских отраслях никак не меньше спада в отраслях промежуточных продуктов.

На фабрике реализована традиционная технология получения суровых тканей. Насколько можно судить, жизненный цикл данной технологии не исчерпан, и в стране нет предприятий с принципиально новой технологической структурой. Хотя средний срок единицы профильного оборудования на фабрике составляет 14 лет, в принципе оно способно выполнять задачи в рамках выпускаемой номенклатуры продукции. Фабрика относится (по российским и ближнезарубежным меркам) к числу высокотехнологичных и высокопроизводительных. Поэтому для традиционной номенклатуры технико-технологический потенциал можно охарактеризовать как **высокий**. Следует отметить также хороший уровень инженерного контингента фабрики, что также подкрепляет оценку ее технико-технологического потенциала.

В некотором смысле к числу положительных компонент данного вида потенциала можно отнести наличие подготовленных для реализации инженерно-технологических процессов производственных площадей.

Общая характеристика фабрики как объекта стратегического анализа и планирования может быть кратко выражена следующим образом.

Фабрика представляет собой крупное высокопроизводительное специализированное монотехнологичное предприятие с доминантно-продуктовой номенклатурой (более 80% выручки идет за счет трех номенклатурных позиций) и узким ассортиментом продукции, слабодиверсифицированными рынками сбыта и сырьевого обеспечения производства, неполностью загруженными мощностями, «механическим» типом организационной структуры, однородным коллективом со средней степенью патернализма и тактическим типом управления, работающее в высококонкурентной (по цене) сфере рынка.

Более трех лет назад Советом директоров предприятия было принято решение о консервации основной части ткацкого производства, с тех пор ткани производились только в одном цехе. Руководство предприятия провело ряд мероприятий, направленных на стабилизацию его деятельности. Была привлечена группа ученых-управленцев, способных объективно оценить потенциал фабрики и подготовить предложения по стратегии ее развития.

Наиболее реальными представляются два варианта номенклатурной политики: сохранение действующей номенклатуры или расширение за счет следующих переделов (отбеливание, отделка, швейное производство).

Последний вариант можно назвать *комбинированием*. Его характеристика будет дана ниже в совокупном рассмотрении с другими компонентами стратегии предприятия.

Стратегия объема (масштаба) производства. Варианты исчерпываются сохранением, расширением или сокращением объема производства. Сравнение этих вариантов основано на следующих соображениях.

Одним из основных элементов стратегического потенциала фабрики является ее высокая производственная мощность. За счет наращивания объемов реально добиться существенного снижения издержек на единицу продукции и создать предпосылки для победы в ценовой конкуренции. В то же время размеры фабрики, содержание производственных корпусов и некоторой непроизводственной инфраструктуры требуют больших постоянных (не зависящих от объемов производства и реализации продукции) затрат. Поэтому сокращение объемов приближает нас к теоретической границе безубыточности фабрики и чревато ее банкротством. В связи с этим данный вариант, включающий такие направления, как временная консервация цехов, увольнение, вывод за постоянный штат или отправление в неоплачиваемый отпуск значительной части коллектива, в качестве стратегического решения должен быть отвергнут. Наоборот, расширение масштабов производства продукции, сопровождаемое особыми мерами организационно-экономического характера, описываемыми ниже, должно стать, по нашему мнению, магистральным направлением стратегии фабрики.

Стратегия качества продукции. Вопрос о качестве непосредственно связан с предпочтениями в ориентации предприятия на зарубежного или отечественного потребителя. Насколько можно судить (данный вопрос не был предметом достаточно детального рассмотрения), повышение качества продукции необходимо, если ориентироваться на медицинскую промышленность как на потребителя марли. Нынешних потребителей качество тканей, по-видимому, удовлетворяет. Борьба за зарубежного потребителя (в том числе и медицинского), хотя и будет разворачивается преимущественно в ценовой сфере, потребует, надо полагать, и мероприятий по повышению качества.

Стратегия фабрики на рынке продукции включает вопросы выбора оптимальной структуры и степени охвата рынка сбыта продукции, стратегию рыночной конкуренции на товарном рынке (в том числе – способы влияния на потребителя) и ценообразования. Здесь мы не имеем возможности детально рассматривать все эти элементы. Ключевым моментом рыночной стратегии фабрики должна была быть, по мнению консультантов, политика увеличения охватываемой фабрикой доли рынка при укреплении связей с постоянными, «стратегическими» потребителями продукции и ценовом лидерстве на рынке однородной продукции.

Ресурсно-рыночная стратегия. Данный вид стратегии определяет желательные для предприятия размеры производственных запасов (в нашем случае – пряжи или хлопка), выбора поведения предприятия на рынке исходного сырья и наиболее целесообразного типа структуры поставщиков сырья. Если ключевым моментом стратегии, как предлагалось выше, будет вариант расширения объема производства при стабильном тесном взаимодействии с потребителями продукции фабрики, то соответствующей ему стратегией запасов должно быть установление интеграционных связей с несколькими крупными основными поставщиками продукции и создание «двойного запаса прочности» с помощью сети более мелких и заменяемых поставщиков. Структура поставщиков здесь состоит из двух частей – совокупности интегрированных крупных партнеров и множества более мелких непостоянных поставщиков. Объем запаса в случае организации эффективного отлаженного механизма интеграционного и рыночного взаимодействия с поставщиками может быть невелик и немногим превышать страховой резерв. Тем самым

появится возможность существенно сократить объем оборотных средств, вложенных в производственные запасы, ускорить их оборот и оптимизировать размер этих средств.

Были предложены соответствующие направления стратегии в финансовой, интеграционной, социальной, управленческой сферах, связанные с ключевым направлением на расширение производства основной продукции. Однако прошедшие со времени разработки стратегии два года показали, что предложения расширения объема производства и снижения удельных затрат не были реализованы руководством предприятия: практически руководство предприятия осуществляло политику сокращения объемов производства, уменьшения численности работающих. Так, объем реализации продукции в 1996 г. составил около 60% от объема реализации в 1995 г., объем использования производственных мощностей составляет менее 10%. Предприятие является хроническим должником перед городским бюджетом. Часть объектов социальной сферы отобрана в счет погашения долгов. Предприятие – один из кандидатов в банкроты. В середине 1997 г. на предприятии насчитывалось менее 400 работающих, и процесс сокращения продолжается. Время от времени руководители предприятия предпринимают некоторые шаги, направленные на решение текущих проблем, например, проводят оригинальную реконструкцию ткацких станков, позволяющую увеличивать возможности оборудования по выпуску широкополотенных тканей. Однако представляется, что такие мероприятия уже запоздали, их нужно было проводить в более благоприятной ситуации. В настоящее время управление предприятием передано Совету кредиторов.

Данный пример отражает достаточно распространенную общую ситуацию: руководители предприятий психологически не готовы к масштабному расширению производства. Это связано, по-видимому, и со стремлением избежать риска и с незаинтересованностью директоров. Для более полной и объективной оценки достоинств и недостатков стратегических решений по сокращению или расширению масштабов производства целесообразно рекомендовать руководителям и/или стратегическим собственникам рассмотреть весь комплекс стратегических решений по полному спектру деятельности предприятия (см. гл. 4) с учетом особенностей внешней среды предприятия (см. гл. 1) и подготовить всесторонне обоснованную программу развития данного бизнеса.

Глава 7. ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

7.7. Пример изменения организационной структуры управления предприятием «Завод электроники и механики»

ОАО «Завод электроники и механики» (ОАО «ЗЭиМ») расположено в центре Европейской части России, в столице Чувашской Республики г. Чебоксары, находящейся на важнейших транспортных магистралях, связывающих развитые экономические районы – Поволжский, Центральный, Уральский, Западно-Сибирский. Предприятие находится в исторически сложившейся центральной части города и окружено живописным сквером.

Завод образован в 1958 г. как первое в стране специализированное предприятие по выпуску исполнительных механизмов. С целью дальнейшего его развития в начале 60-х годов создается специальное конструкторское бюро, где совместно с НИИ «Теплоприбор» организуется разработка, а затем и выпуск средств автоматизации технологических процессов. Конкурирующими предприятиями в данной области в этот период были завод Тепловой автоматики в Москве, предприятия в Улан-Удэ и Севане.

В настоящее время основным направлением деятельности ОАО «ЗЭиМ» является разработка, производство, сервисное обслуживание электрических исполнительных механизмов, средств автоматизации и регулирования технологических процессов, а также производство ультразвуковых расходомеров – счетчиков воды и теплосчетчиков.

Механизмы и приборы, выпускаемые заводом, хорошо зарекомендовали себя благодаря высоким эксплуатационным показателям и надежности на предприятиях тепловой и атомной энергетики, химии и металлургии, нефтепереработки, машиностроения, строительной индустрии, в агропромышленном комплексе, в коммунальном хозяйстве и других отраслях промышленности как в России, так и в регионах традиционного экспорта: странах Юго-Восточной Азии, Африки, Восточной Европы, на ближнем Востоке, Индии, Китае, Кубе, странах СНГ.

ОАО «ЗЭиМ» занимает значимое место в структуре российского рынка электрических исполнительных механизмов – 70%. Доля предприятия на рынке специализированной приборной продукции составляет около 20%.

Изменение структуры управления на предприятии началось в конце 80-х годов, когда волна новых законов, постановлений, указов, рекомендаций, зачастую противоречащих друг другу, буквально захлестнула завод. Началась приватизация, которая была просто немыслима без реорганизации таких предприятий как «ЗЭиМ».

Проблемы, возникшие на уровне государства, отразились и на предприятии. В 1988 г. произошло разделение ПО «Электроприбор», созданного в период перехода управления предприятиями Минприбора на двухзвенную систему. АО «ЗЭиМ» оказалось в тяжелой ситуации: с истощенными фондами, без прибыли, неукомплектованным штатом, без достаточного количества квалифицированных специалистов. Возникли просроченные обязательства по поставкам продукции. А разрушение в 1989 г. во время землетрясения в Армении единственного завода-поставщика специальных электродвигателей для основной продукции завода во многом усугубило ситуацию и потребовало мобилизации всего потенциала завода для спасения предприятия.

Структура управления предприятием перестала отвечать высоким темпам изменений. Административно-командная система не позволяла оперативно управлять заводом, многие принятые важные решения не исполнялись с той степенью ответственности и быстротой, которая требовалась в данный момент. Эффективность управления снизилась. Многоступенчатость структуры мешала оперативному управлению, которое требовалось в кризисной ситуации. Отсутствие должного уровня квалификации и знаний, а также психологическая неподготовленность работников к быстрым изменениям, боязнь нового являлись дополнительными препятствиями. Стала очевидной необходимость повышения адаптивности структуры, ее децентрализация.

Предприятие имело ряд вспомогательных структурных подразделений, занимающихся такой деятельностью как ремонтно-строительные работы, изготовление тары, производство микросхем и инструментов, товаров народного потребления. В рассматриваемый период рынок их услуг оказался наиболее узким, т.к. все заводы города уже имели хорошо развитые подобные структуры. Выяснилось, что эти подразделения неконкурентоспособны.

Ситуация усугублялась тем, что система мотивации труда, хорошо зарекомендовавшая себя в дореформенный период, рухнула. Производительность труда и его оплата вошли в противоречие из-за инфляционных процессов и налоговой политики государства,

сдерживающего рост заработной платы. Естественно, что при этом заинтересованность в качестве продукции падала, люди стали работать «спустя рукава».

Если раньше одним из мотивирующих факторов были социальные гарантии, то теперь они резко снизились. Отсутствие средств на содержание социальной сферы (детские сады, общежития, профилактории и т.д.) поставило предприятие перед проблемой: либо закрывать эти учреждения, либо увеличивать оплату услуг, что еще заметнее уменьшило бы реальную заработную плату. Частичная потеря традиционных заказчиков привела к появлению избыточной численности.

Видя наступивший кризис, руководство предприятия, чтобы сохранить завод и людей, выступило инициатором *проведения кардинальных изменений в организационной структуре предприятия.*

В конце 1980-х гг. были рассмотрены альтернативные варианты реорганизации, сопровождавшиеся серией деловых игр, анализом сценариев преобразований. Изучались следующие варианты:
- переход на аренду с правом выкупа;
- образование группы обществ с ограниченной ответственностью;
- создание самостоятельных хозрасчетных подразделений с различной степенью хозрасчетных отношений;
- переход в акционерную форму собственности;
- создание центров финансовой ответственности.

В качестве организационной стратегии, реализуемой в настоящее время, выбран вариант*создания акционерной материнской фирмы с сетью малых предприятий с плоской дивизиональной структурой по принципу – «базовый продукт, базовая технология».*

В материнской фирме сосредоточиваются основной бизнес – выпуск продукции, определяющей специализацию и конкурентоспособность предприятия, а также звенья стратегического управления объединением (экономического анализа и прогнозирования, разработки новой продукции, технического развития, внешнеэкономических контактов и др.).

Реализуемая программа позволила преодолеть и частично ослабить влияние ранее отмеченных трудностей, а именно:
- повысить управляемость производственными звеньями;
- повысить приспособляемость к изменчивой внешней среде;
- добавить в перечень мотиваций, кроме повышения в малых предприятиях материальной заинтересованности, возможность реализации предпринимательской активности;
- повысить степень правовой определенности в деятельности малого бизнеса.

Немаловажным преимуществом выбранного варианта является способность системы к дальнейшему развитию без коренных изменений принципов ее построения и регулирования.

Структурные изменения осуществляются через *делегирование прав и ответственности, изменение статуса подразделений, их мотивацию на повышение эффективности бизнеса, переговорный процесс для соблюдения балансов интересов.*

Начало изменениям в структуре управления было положено в 1989 г., когда был образован кооператив «Двигатель», всю продукцию которого закупала материнская

фирма. Руководители кооператива не знали отбоя от желающих работать в нем, что объяснялось более высокой заработной платой, чем на заводе. В некоторых подразделениях из-за этого зрело недовольство. Всем хотелось хорошо заработать, но при этом люди не думали, что работать нужно значительно быстрее и качественнее. Желающих работать на этих условиях среди недовольных почему-то не оказалось. Постепенно «пожар» погас.

Процесс разукрупнения продолжился годом позже, когда были образованы четыре новых частно-государственных предприятия: «Базенд», «Контролкан», «Микротех», «Ситалл-Олимп». Все они, кроме фирмы «Контролкан», были образованы на базе структурных подразделений материнской фирмы с преобладающей долей фирмы в уставном капитале. Опыт оказался положительным, и вскоре процесс изменения структуры ускорился – из 13 новых предприятий 8 были созданы на базе структурных подразделений.

Большая часть дочерних фирм находится на территории предприятия и не ограничена территориально. Площади им сдаются в аренду, а оборудование передается в уставный фонд создаваемых предприятий. Бывает и наоборот, когда помещение включается в уставный фонд, а оборудование передается в аренду.

Взаимоотношения между дочерними и материнской фирмами определяются хозяйственными договорами, в которых определены обязанности, права и ответственность обеих сторон. Для повышения эффекта управления было создано объединение директоров. Это позволило материально заинтересовать людей в поддержании творческой атмосферы.

В сеть малых предприятий с различным статусом входят условно определяемые группы предприятий:
- по выпуску конечной продукции, ранее выпускаемой предприятием,
- по выпуску компонентов или оказанию услуг материнской компании,
- по выпуску новой продукции и оказанию новых услуг, в том числе дилерских.

Однако при всех достоинствах малых предприятий часть цехов не переводится в статус юридических лиц. Это обусловлено неразвитостью рынка предложения многих необходимых услуг и недостатком подготовленных руководителей. Поэтому в структуре завода образована *система центров финансовой ответственности (ЦФО) – подразделений, отвечающих за достижение определенного финансового результата своей деятельности*. Создание первых ЦФО было связано с некоторым пассивным сопротивлением со стороны работников. Люди боялись потерять свои рабочие места, социальные льготы и привилегии. Только благодаря терпению и умению генерального директора убедить людей в необходимости совершаемых действий проект был реализован. Убедившись, что при переводе подразделений на хозяйственную самостоятельность ничего страшного не происходит, а заработная плата увеличивается, люди перестали бояться и оказывать сопротивление.

В настоящее время функционируют одиннадцать ЦФО, обладающих правами полного хозрасчетного подразделения и имеющих самостоятельные бизнес-планы. ЦФО имеют право самостоятельно распоряжаться полученным доходом, использовать свою часть полученной прибыли.

При таких условиях интерес работников к качеству выпускаемой продукции резко возрастает. Для закрепления своих позиций в завоеванной экономической нише и для ее расширения ЦФО помимо поставки продукции осуществляют ее сервисное обслуживание.

Создан инженерный центр со своим субсчетом, в котором осуществляется разработка и внедрение инженерных систем из продукции, выпускаемой на предприятии.

Между ЦФО и офисом происходит купля-продажа услуг и продукции по внутренним ценам. Состояние взаимных финансовых расчетов отражается на лицевом счете в главной бухгалтерии. При переходе на новые экономические отношения ЦФО наделяются оборотными средствами. Степень свободы решений, предоставляемой ЦФО, растет по мере развития отношений и определяется во время переговоров. При этом инициатором расширения функций и прав могут выступить обе стороны. Вместе с тем имеются и ограничения. Так, получение материалов и выплата заработной платы возможны лишь при наличии средств на лицевом счете ЦФО. Конфликтные ситуации между фирмами разрешаются на Совете директоров, который играет роль третейского суда.

Взаимоотношения администрации материнской компании с ЦФО также определяются договорами. Хотя ряд служб пока не реорганизован, в их обязанности включены новые функции. Увеличение объема работ компенсируется не за счет роста численности работников, а за счет других мер, в частности компьютеризации.

Наибольшие изменения претерпела служба маркетинга, организованная на базе отдела сбыта с привлечением специалистов, знающих базовую продукцию и особенности ее эксплуатации. С 1996 г. отдел маркетинга работает в статусе ЦФО, более того – практически каждый менеджер отдела представляет собой как бы отдельный ЦФО. Действует контрактная система оплаты труда, определяющая «поля ответственности» сторон и механизмы мотивации работника. Был создан новый отдел активного развития, в задачи которого входит поддержка реализации инновационных проектов. На стадии реализации конкретных бизнес-идей из проектной группы могут образовываться коллективы предприятий (так было создано предприятие «ЗЭиМ-Лайн»).

При реализации задач по проведению структурных изменений иногда приходилось делать шаги в обратную сторону, т.е. не концентрировать функции, а дробить их. Так , в период резкого спада объема продаж, увеличения неплатежеспособных клиентов, возникновения проблем в социальной сфере пришлось разделить функции заместителя генерального директора по общим вопросам и дополнительно ввести должность заместителя генерального директора по социальной сфере. Но в дальнейшем, когда предприятие вынуждено было освободиться от детских садов, части общежитий, профилакториев, несколько подобных должностей было ликвидировано.

Оценивая действенность выбранной стратегии изменений в структуре управления, методов и последовательность ее реализации, можно сделать следующие выводы.

1. Создан финансово-промышленный «холдинг» с горизонтальной системой управления– *структура, отражающая систему ценностей, цели и задачи бизнеса и укомплектованная способными независимыми специалистами, в конкретную работу которых генеральный директор не вмешивается.*

В настоящее время объединение ПО «Промприбор» состоит из более чем 30-и фирм, часть из которых находится на территории предприятия. Холдинговая компания владеет от 3 до 95% капитала фирм-сателлитов. Средний пакет холдинга составляет менее 50%. Самая маленькая фирма имеет 7 служащих, а самая большая – 130. Большинство из них является самовоспроизводящимися целостными системами и самостоятельно ведет свою финансово-хозяйственную деятельность. Это создает условия для нормальной, устойчивой финансовой и товарной кооперации между ними.

2. Коренным образом изменилась мотивация труда работников как материнской фирмы, так и ее дочерних предприятий.

Работники предприятия в ходе децентрализации приобрели дополнительную мотивацию, выражающуюся в зависимости оплаты их труда от объема произведенной и реализованной продукции, количества услуг как внешним, так и внутренним клиентам. Практически каждый член коллектива участвует в прибылях (определяется процент в структуре заработной платы, зависящий от чистой прибыли предприятия). Материальная мотивация высококвалифицированных рабочих и руководителей низового звена, особенно ценных для «ЗЭиМа», осуществляется через фонды «Элита» и «Золотой фонд».

Плоская структура управления дала возможность самостоятельно получать дополнительный доход предпринимательскому контингенту работников путем развития собственного бизнеса на базе материнской фирмы.

3. У работников повысились осознание степени личной ответственности и стремление к саморазвитию.

Процесс понимания важности и личной значимости в бизнесе фирмы идет в сознании работников одновременно с изменением структуры управления через постоянное информирование и тотальное профессионально-техническое и социально-психологическое обучение персонала, тренинги, привлечение людей к участию в разработке программ развития, бизнес-планов. Структурные изменения заставили работников предприятия идентифицировать себя со своей задачей и своим делом, воспринимать каждого сотрудника своего предприятия как своего личного клиента.

4. Создана адаптивная структура управления.

Плоская структура предприятия позволяет быстро и эффективно адаптироваться в быстро меняющихся экономических условиях. Существование в структуре малых предприятий, занимающихся научными разработками и разработками новой продукции, позволило в короткие сроки и при не слишком значительных материальных затратах внедрять в производство конкурентоспособную продукцию, пользующуюся спросом у потребителя. Наши малые предприятия способны самостоятельно и быстро переориентировать свое производство без риска больших потерь для материнской фирмы.

5. Сохранение рабочих мест и создание дополнительных.

Структурные изменения позволили предприятию избежать массового высвобождения численности работающих, что наблюдалось на других предприятиях города в период спада производственной активности в связи с разбалансированностью материально-технического обеспечения, уменьшением спроса на продукцию и другими факторами. Сеть дочерних фирм предопределила создание рабочих мест для рабочих и инженерно-технических работников. При этом разнообразные направления их деятельности позволили привлечь к новому бизнесу людей со стороны, т.е. создать новые рабочие места.

6. Обеспечена возможность тиражирования положительного опыта реформирования.

В ходе реструктуризации был пройден достаточно долгий путь структурных изменений. Накоплен значительный опыт, собрано большое количество материалов по реструктуризации. Опыт «ЗЭиМ» не уникален, но относительно редок.Он показывает, как

можно путем структурных изменений в период экономического спада не только сохранить предприятие в целом, но и создать дополнительные рабочие места.

Материнская компания сегодня концентрирует свои усилия на выпуске новых товаров, ноу-хау, обучении персонала и развитии базовых технологий. Предприятие также осуществляет поиск внешних инвесторов не только для себя, но и для развития дочерних фирм.

Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в организациях в одних случаях происходят целенаправленно на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, в других – носят скорее неформальный и адаптивный характер, когда организация оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения.

Изменения на предприятии «ЗЭиМ» происходили целенаправленно, с четко разработанной стратегией, и это помогло предприятию не только выжить, но и добиться определенных успехов в сложных экономических условиях.

Глава 7. ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

7.8. Стратегия развития персонала ОАО «ЗЭиМ»

К концу 1980-х годов в стране сложилась неопределенная ситуация во взаимоотношениях собственник – труд, труд – менеджмент.

Собственник в лице государства – отраслевых министерств – на данном этапе утратил право директивного управления предприятиями. Еще большую нестабильность внесла практика выборов высшего руководителя фирмы трудовыми коллективами. Постоянные изменения на законодательном уровне данных определений вносили значительный элемент нестабильности в условия функционирования предприятия. Изменения в государственной идеологии, первые шаги на пути перехода к рыночной экономике наряду с названными выше условиями привели к резкому снижению эффективности старых приемов и методов мотивации человека к созидательной деятельности при отсутствии новых. Наряду с неподготовленностью работников к самостоятельному решению проблем это вело к отсутствию на рынке труда кадров, способных работать в новых условиях хозяйствования. Надо отметить также неподготовленность рабочей силы к постоянным изменениям, особенно психологического характера. Реальное падение жизненного уровня, инфляция, изменение привычных стереотипов приводит многих к растерянности и психологическому дискомфорту, что в свою очередь влияет на результаты труда работников.

Персонал предприятий оказался неподготовленным к необходимости действовать в условиях постоянных изменений, а также недостаточно квалифицированным, лояльным и заинтересованным в реализации инноваций. Выявились низкая степень информированности персонала и его разобщенность. Система мотивации персонала оказалась неэффективной для новых условий.

Анализ ситуации на рынке рабочей силы привел руководство предприятием «ЗЭиМ» к пониманию того, что только люди, освобожденные от стереотипов, смогут реализовывать необходимые инновации, работать в совершенно новых условиях (см. также п. 7.7).

Нужно было помочь людям адаптироваться. Внешняя среда менялась настолько быстро, что возникало много как психологических, так и технических проблем для каждого человека.

Инициатива в разработке и организации процесса реализации стратегии развития персонала фирмы принадлежала высшему руководству.

В ходе определения стратегии фирмы в области персонала рассматривались два варианта:
- *подбор персонала извне;*
- *развитие своего персонала*.

В результате анализа ситуации на рынке труда, внешних и внутренних условий руководством предприятия был избран второй вариант.

Первоначально была определена главная цель: изменить систему ценностей персонала в рамках единой корпоративной культуры в целях эффективного решения стратегических и тактических задач бизнеса в условиях постоянных изменений.

Изменяющиеся условия работы предприятия требовали от работников приобретения новых деловых качеств в очень короткое время. Менять психологию, привычные методы работы – непростая задача как для человека, так и для такого сложного организма как фирма. Но сформировавшееся желание сотрудников учиться, изменять себя и фирму создает возможность появления персонала с новым мышлением и новым отношением к труду. Главными элементами работы с персоналом стали акцент на качество развития персонала, применение групповых методов обучения, создание благоприятной среды для развития карьеры и творчества, продвижение прежде всего людей, работающих в фирме, поощрение активной позиции сотрудников, а также формирование «культуры команды».

На основе намеченной цели были определены задачи в развитии персонала.

1. Реализация философии фирмы и корпоративной культуры.

Философия фирмы – это правила поведения ее сотрудников, основа эффективной деятельности и развития предприятия. В идеальном случае все сотрудники разделяют философию фирмы. Задача менеджеров – нести ее «принципы» в массы, доводить до подчиненных.

2. Подбор и расстановка квалифицированных работников, отвечающих требованиям стратегии и культуры фирмы, потребностям бизнеса.

3. Полное использование потенциала сотрудников.

Реализация этого принципа возможна при внедрении обоснованной системы мотивации. Система мотивации (моральная и материальная) должна служить тому, чтобы сотрудник стремился использовать весь свой потенциал, и базироваться на принципе индивидуального подхода к каждому. Мотивация и поддержка тех, кто может лучше других выполнить работу, служили определяющим фактором. Принципом мотивации должно являться стимулирование реализации потенциальных возможностей работника, направленных на достижение стратегических целей фирмы.

4. Снижение психологической напряженности работников.

Основные методы в реализации стратегии:
1) снижение числа увольнений по причине неудовлетворенности работой на фирме;
2) разработка и внедрение научно-обоснованных методик отбора и найма работников, позволяющих эффективно укомплектовать фирму квалифицированным персоналом;
3) расширение программ ротации и стажировки кадров;
4) совершенствование методик обучения и внедрение новых;
5) занятие вакансий менеджеров, открывающихся на фирме, в основном за счет перспективных работников ОАО;
6) сохранение на фирме перспективных работников;
7) опережающее обучение, своевременное повышение квалификации работников, тренинг с упором на перспективные задачи.

В обучении главным был определен переход от фрагментарного повышения квалификации к интегративному, целостному развитию человека. Сегодня предприятию нужен работник с такой общей подготовкой, который бы мог завтра в оптимальные сроки освоить и решить вновь возникшую, не встречавшуюся ранее проблему.

Перед менеджментом встала проблема определения учебных потребностей «на сегодня» и «завтра». Могут ли сотрудники финансово-экономических служб завтра принять, освоить, внедрить финансовую систему успешно работающую на преуспевающих западных фирмах? Смогут ли работники завтра работать по SMD технологии?

8) развитие внутрифирменных коммуникаций.

Эта задача решалась методом расширения практики проведения круглых столов, совещаний и иных приемов групповой работы, расширением практики ротации кадров, широким внедрением информационных технологий. Особое внимание уделялось проблеме сокращения времени согласования проектов управленческих решений и документации;

9) информирование персонала и внедрение принципов корпоративной культуры и философии, проекты по развитию мотивации и стимулирования работников, развитие контрактной системы;

10) создание благоприятного климата в подразделениях.

Как же происходила реализация избранной стратегии развития персонала?

Во-первых, стало ясно, что традиционный отдел кадров не был способен к выполнению поставленной задачи. Зачастую кадровики даже не были информированы о деловой стратегии фирмы, связь между производством и планированием персонала была очень слабой. Деятельность кадровой службы ограничивалась лишь техническим оформлением документов, связанных с приемом, увольнением, дисциплинарной практикой и вертикальным управлением централизованной кадровой функцией. Планирование персонала существовало как реакция на производственные планы, потребности.

Актуальной стала необходимость «сдвига» к горизонтальному управлению децентрализованной кадровой функции, вовлекающей линейное управление.

Важным этапом явилось осознание невозможности функционирования системы управления персоналом, отдельными ее элементами вне участия линейного менеджмента, без активного вовлечения последнего в развитие человеческих ресурсов (РЧР). Роль

кадровой службы начала сдвигаться к обслуживанию, консультированию линейного менеджмента, по крайней мере, к совместной работе. Новая функция ставит своей целью помочь линейному руководству активно участвовать в развитии человеческих ресурсов.

Партнерство кадровиков и линейных менеджеров – прежде всего организационный принцип. Признание этого принципа означает признание взаимозависимости кадровика и линейного менеджера. Партнерство и сотрудничество улучшают трудовые отношения и психологический климат на предприятии. РЧР подразумевает партнерство и с рядовыми сотрудниками, коллективом, отдельными группами людей. В развитии человеческих ресурсов необходимо учитывать социальные интересы отдельных групп людей и, как следствие, предоставлять им права участвовать в политических и экономических процессах, в принятии управленческих решений. Участие акционеров в управлении обществом через принятие решения на общем собрании иллюстрирует принцип партнерства в РЧР.

Осознание проблемы привело к трансформации Отдела кадров в Отдел развития человеческих ресурсов (ОРЧР).

Текущая работа по оформлению документов, связанных с кадрами, осталась за Отделом развития человеческих ресурсов, но и она претерпевает изменения. Освоена информационная программа «кадры», которая позволила избавиться от трудоемкой, физической работы с бумажными носителями информации и перейти на электронную форму документов. Разработаны и действуют «Методика приема на работу и адаптации рабочих и специалистов на ОАО», другие методические и нормативные документы, которые поставили привычную работу «кадровика» на современную научную основу.

Реализация программы адаптации работника стала важной задачей службы кадров. Ее цель – содействие успеху работника на новом рабочем месте и соответственно эффективное включение нового работника в деятельность фирмы. Исходным положением является осознание необходимости включения предыдущего опыта и взглядов работника в систему норм и ценностей организации. Актуальность обусловлена возможностью потерять ценного работника вследствие несоответствия его ожиданий и реальности, неприятия им философии фирмы.

Были выделены и реализуются следующие этапы адаптации работника.

I. Этап адаптации во время найма работника.

Решаемые задачи:
- знакомство с историей и настоящим положением ОАО: организационная структура, особенности производства и номенклатура продукции, перспективы развития;
- информация о философии фирмы;
- знакомство с требованиями, предъявляемыми к работнику, и критериями «хорошего работника фирмы»;
- информация о реальных перспективах профессионального роста;
- информация об условиях и формах оплаты труда на фирме;
- знакомство с особенностями межличностного общения на фирме;
- изучение возможного влияния особенностей и проблем работника на эффективность его труда, коррекция возможного отрицательного влияния;
- знакомство работника с его коллегами по работе.

Используемые методы:
- индивидуальное собеседование;
- групповые формы работы: возможное участие работника в проходящих на фирме в данное время семинарах и обучающих курсах;
- экскурсия по фирме;
- посещение ассортиментного зала.

II. Этап адаптации во время работы нового сотрудника на фирме. Продолжительность – от 1 до 3 месяцев.

Решаемые задачи:
- оценка соответствия профессиональных и личностных качеств работника требуемым на фирме в процессе труда;
- оценка реальных результатов деятельности нового работника;
- выявление возможных проблем в адаптации работника;
- определение необходимости и возможности коррекции выявленных недостатков;
- решение выявленных проблем;
- коррекция на основе полученной информации плана использования и профессионального роста работника.

Используемые методы:
- собеседование нового работника с его руководителем, коллегами по работе;
- анализ документов, свидетельствующих об эффективности труда нового работника;
- прикрепление к новому работнику наставника из числа наиболее опытных сотрудников подразделения, в котором он работает;
- включение нового сотрудника в процесс обучения на фирме с целью наиболее быстрого включения его в работу фирмы и приятия им философии фирмы.

По истечении одного месяца работы нового сотрудника проводится анализ адаптационного периода и принимается решение по оценке его эффективности. При необходимости вырабатывается комплекс мероприятий, позволяющий добиться лучших результатов в адаптации работника.

Новые условия диктовали проведение новой работы в области управления и развития персонала.

1. Оценка наличных ресурсов. Для того, чтобы знать, может ли фирма с существующим потенциалом достичь поставленных целей.

2. Оценка будущих потребностей исходя из поставленных задач.

3. Разработка и реализация программы по удовлетворению будущих потребностей в соответствующем персонале.

Эффективность системы оценки определяется несколькими факторами. Наиболее часто работа подчиненного оценивается его непосредственным начальником, поэтому основной задачей было формирование способности точно оценить работу, не основываясь на личном, эмоциональном отношении к подчиненному. Для ее реализации были предприняты шаги по разработке методического материала и инструментария по оценке персонала для менеджеров фирмы. В настоящее время действует «Положение по аттестации персонала ОАО», разработаны и применяются специальные листы оценки специалиста по критериям, методы анкетирования, экспертного опроса. Оценка

результатов деятельности проводится во взаимном общении с целью создания у подчиненного желания обсудить его работу, а не занимать оборонительную позицию.

В оценке результатов деятельности подразделений, фирмы в целом также используются подобные методы. Вместе с тем изменяется специфика, ракурс рассматриваемых проблем.

Одна из целей оценки результатов деятельности работника, подразделения, фирмы видится в том, чтобы совместить – «наложить» друг на друга – «проекции» целей деятельности, т.е. того, что нужно достичь и того, что есть на сегодняшний день, увидеть различие, наметить пути преодоления расхождения в планах и реальности.

Адекватное определение потребности предприятия в персонале и комплектование фирмы кадрами, способными эффективно решать бизнес-задачи, определено как стратегическое направление работы службы персонала. Планирование потребности в кадрах, проводимое на основе анализа внешних условий и внутренних целей бизнеса по специальной «Методике определения потребности в кадрах» и «Методике определения потребности в обучении», позволяет наиболее эффективно обеспечивать качественный и количественный состав необходимых человеческих ресурсов.

Анализ стратегических потребностей фирмы в кадрах позволил определить главные направления развития человеческих ресурсов, среди которых ключевое место занимает обучение кадров. В ходе работы была определена концепция обучения из трех блоков: базовое образование; дополнительное бизнес-образование; внутрифирменное обучение.

Реализация третьего блока – внутрифирменное обучение – стало предметом особого внимания.

Процесс обучения на ОАО делился на несколько этапов и связан с идеей реструктуризации. Этапы выделяются в зависимости от того, кого и чему обучали.

I этап – период подготовки к реформе фирмы.

Обучались менеджеры всех уровней и активисты-рабочие. Предмет обучения:
- развитие демократии в управлении;
- сравнение различных типов фирм (товарищества, акционерные общества и др.);
- философия предпринимательства;
- изменения мотивации труда при изменениях прав собственности.

II этап – начальный период разукрупнения, когда стали создаваться МП и возникла необходимость учить людей работать и руководить в новых условиях.

Обучались директора и бухгалтеры малых фирм, менеджеры материнской фирмы. Предмет обучения:
- управление бизнесом (финансы, маркетинг, налоги и др.);
- мотивация труда;
- приватизация.

III этап – зрелый период реорганизации предприятия.

Обучение директоров МП показало, что этого недостаточно для эффективной работы в новых условиях. Поэтому обучение прошли менеджеры всех уровней материнской фирмы, активные органы самоуправления (арендные Советы цехов, перешедших на

аренду), менеджеры дочерних фирм. Предмет обучения:
- управление бизнесом (финансы, маркетинг и др.);
- стратегия развития фирм;
- управление акционерным обществом;
- функционирование центров прибыли и центров финансовой ответственности;
- экономика рыночного хозяйствования.

Третий этап можно разделить на подэтапы.

Первый период – декабрь 1992 г. Группа в количестве 32 человек выехала в пансионат «Росинка», где в течение недели шел интенсивный курс обучения. Первый семинар охватил начальников цехов, отделов и МП. 1992 г. считается переломным на фирме. Более четко были определены основные принципы организации процесса:
· обучение персонала по двум основным направлениям: обеспечение соответствия квалификации потребностям бизнеса и снижение психологической напряженности в условиях постоянных изменений;
· непрерывность и опережающий характер обучения в целях превращения знаний в инструмент практической работы;
· групповое обучение в команде для обеспечения полного проявления способностей каждого в равных условиях и равного получения знаний;
· активные методы обучения, позволяющие решать конкретные проблемы бизнеса современными методами и с полным осознанием каждым своей роли в общем деле;
· обучение в процессе работы, что позволяет менять микроклимат в коллективе и осознать единство работы и повышения уровня своих знаний.

С 1992 г. бесповоротно был выбран путь постоянного обучения группами, управленческими командами.

В зависимости от поставленных задач команды формируются из разных специалистов. Но работают они всегда в режиме активного обучения, проекты из аудитории без перерывов выходили в рабочий режим. Таким образом, стирается грань между работой и обучением. Процесс становится непрерывным. Включение в одну команду сотрудников разных возрастов, должностей, а также подготовленности способствовало ускоренному стиранию естественных барьеров между сотрудниками и подразделениями.

Второй период – март 1993 г.– очередные курсы, но уже для менеджеров среднего звена.

Третий период – работа с зарубежными консультантами в ноябре 1994 г. Семинар с голландскими консультантами на тему «Ориентация фирмы на клиента», где говорилось о внутреннем и внешнем маркетинге.

После этого семинара была выработана программа по продвижению идей семинара, проводилось анкетирование, постоянно контролировался ход работы.

В мае 1995 г. состоялся второй семинар с голландским консультантом Яном Хендриксом, где были подведены итоги по проведенной работе после первой встречи и сформирован новый пакет изменений на фирме.

Конец июня 1995 г. – семинар на тему «Клиентоориентированные изменения в АО «ЗЭиМ». На семинаре основное время было уделено обсуждению проектов в группах, намечены первые шаги по реализации проектов.

Сегодня обучаются менеджеры всех подразделений, маркетологи, дилеры из дочерних фирм и работающие по контракту.

В процессе обучения персонала используются следующие основные методы.

Групповое обучение:
- решение конкретных проблем методом «мозгового штурма»;
- «круглый стол», работа в группе «Деловая игра»;
- семинары, беседы;
- психотренинг;
- компьютерные методики.

Индивидуальное обучение:
- самостоятельная работа с литературой;
- индивидуальная работа по освоению новой профессии, повышение квалификации.

Все чаще на обучение приглашаются специалисты предприятий-партнеров.

Функция повышения квалификации сотрудников завода не сразу сложилась в систему внутрифирменного обучения персонала. Разрозненные элементы, хотя иногда и нетривиальные, такие как тренинги венгерских психологов под руководством Нандора Зеттиша, постепенно выстраивались в систему.

Спецификой требований к обучению сегодня является переход от индивидуального обучения к «обучающейся фирме». При такой постановке вопроса, требуется постоянная оценка капиталоотдачи – как затраты на обучение повлияют в будущем на повышение эффективности фирмы ?

Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого недостаточно. Необходимо проводить непрерывное постоянное обучение, необходимое для обеспечения соответствия знаний (квалификации) новым задачам бизнеса, превращения знаний в практический инструмент работы. Конечная цель обучения заключается в обеспечении организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей фирмы.

Процесс обучения способствовал изменениям в психологическом климате фирмы, о чем свидетельствуют следующие данные.

1. Результаты проведенного в 1996 г. анализа свидетельствуют о наличии желания изменить свою работу к лучшему и приобрести новые знания через самостоятельную работу. Главная задача на сегодня – трансформировать желание в конкретные поступки каждого и преодолеть апатию: нежелание проявлять активность, недостаточную мотивацию к созидательной деятельности.

2. В качестве положительного результата необходимо отметить возникновение у сотрудников в процессе обучения идей, которые должны способствовать преодолению негативных факторов в производственной деятельности ОАО, что свидетельствует о творческой активности.

Результатом работы «круглых столов», семинаров становятся «рожденные» проекты по решению конкретных проблем. Например, после проведенных семинаров на ОАО

появились следующие инновационные проекты: «Создание внутризаводского банка», «Создание единой базы данных о потребителях предприятия», «Развитие агентско-дилерской сети», «Обучение менеджеров нижнего звена» и др.

3. Процесс обучения способствовал воспитанию в работниках большей лояльности к интересам фирмы, более полному использованию индивидуальных способностей каждого через развитие потенциала работника. Проведенный с участием московских консультантов семинар способствовал формированию института региональных консультантов и экспертов по распространению опыта реструктуризации фирмы. Обучение, проходящее на фирме, повышает ее имидж и является средством формирования самоуважения работника и гордости за свое место работы.

4. В процессе обучения формируются навыки эффективного общения, преодолеваются нежелание и неумение со стороны ряда работников воспринимать мнение специалистов по конкретным областям деятельности. Например, группа специалистов, прошедшая в 1996 г. психологический видеотренинг, направленный на совершенствование самопознания и развитие коммуникационных навыков, более эффективно решает конкретные задачи, в том числе и методом мозгового штурма, работая в группах, «круглых столах».

Перспективная задача – через групповые формы обучения развить в сотрудниках навыки решения проблем в творческой группе, сформировать неформальные информационные каналы обсуждения и выработки решения творческой задачи.

5. Обучение, проходящее в демократическом по своему характеру стиле, ведет к положительным изменениям в состоянии морально-психологического климата в подразделениях, преодолению негативных черт: самоуверенности, популизма, авторитарных методов управления, конъюнктурности. Все семинары, направленные на решение практических задач, проходят в неформальной обстановке.

6. Работа в группах оказывает положительное влияние на преодоление субъективности в отношениях между сотрудниками, помогает руководителям подразделений в формировании творческих коллективов. Например, после семинара с московскими консультантами в январе 1997 г. были сформированы творческие группы из руководителей и специалистов разных подразделений по направлениям: бизнес-планирование, финансовый механизм, работа с персоналом. Перспективная задача – формирование доброжелательной и способствующей творческой активности атмосферы.

7. Процесс обучения повысил профессиональный уровень. Работникам не хватает профессионализма в решении конкретных проблем и в процессе обучения они получают ответ на ряд вопросов, что ведет к повышению самооценки и более полной их реализации в профессиональной деятельности. В ходе проведения деловой компьютерной игры ее участники неоднократно отмечали актуальность полученных знаний и удовлетворение от обучения. Перспективная задача – повышение самооценки и самоуважения работника.

Важнейшим направлением работы службы персонала являлось доведение до сотрудников миссии (философии) фирмы, ее стратегических задач и формирование корпоративной культуры.

В условиях быстро изменяющейся внешней среды невозможно выжить, руководствуясь старыми стереотипами поведения и мышления. Необходимо было отказаться от традиционных норм в экономике, производстве, управлении. Появляется новая мудрость –

философия предпринимателя, которая нацеливает на познание и осмысление проблем. Носитель новой философии исследует внешнюю среду, систематически оценивает технологическое развитие, ставит и корректирует кратко- и среднесрочные цели, в зависимости от ситуации изменяет перспективную стратегию.

Философия ОАО «ЗЭиМ», разработанная на предприятии еще в 1995 г., включает принципы:
- стратегическое мышление,
- ориентация на клиента,
- постоянные изменения.

Стратегическое мышление нашего менеджера заключается в постоянном переходе к широкой кооперации, постановке высоких целей, более быстром техническом развитии, агрессивной рыночной политике, в опоре на развивающие функциональные системы.

Ориентация на клиента для носителей философии фирмы означает, что потребности покупателя должны учитываться во всей деятельности нашего предприятия. Любая инструкция, любое действие в отношении покупателя должны быть направлены на предоставление наилучшего обслуживания клиента, будь то покупатель, потенциальный потребитель, партнер, предлагающий свои услуги. Фирма должна сделать все, для того чтобы наш клиент почувствовал себя уважаемой персоной.

Постоянные изменения – необходимость принципа диктуется целью выжить, более того, занять достойное место в бизнесе.

Для того чтобы философия могла сыграть свою положительную роль, она должна быть прежде всего ясно осознана управленческим персоналом. Ее необходимо довести до сведения всех работников фирмы. И повторять эти принципы надо так часто и так долго, сколько это требуется, для того чтобы каждый проникся их важностью.

Какими методами внедрялась философия?

Прежде всего делами фирмы, делами и поступками высших руководителей, линейных менеджеров, которым следует демонстрировать эти принципы на практике. Философию фирмы доводят до сотрудников, используя собрания, совещания, внутренние публикации, встречи рабочих с руководителями, частные беседы.

Создание благоприятного климата в подразделении как важный фактор поощрения работника и формирования условий для раскрытия его потенциальных возможностей стало одним из аспектов работы по формированию культуры фирмы. Человек в производственном коллективе не должен чувствовать себя «маленьким» потерянным человеком. Недопустимо жесткое администрирование, следует культивировать в своем коллективе добропорядочность, проницательность, взаимопонимание. Специалисты фирмы считают, что «преуспевающая» организация завтрашнего дня должна добиваться гармоничного состояния личности. Большое значение уделялось личному общению с рабочими и служащими, что помогало поддерживать у всех работников заинтересованность в труде, придавать им уверенность в значимости занимаемого места – перед нами личность, а не рабочая сила.

Итог работы за прошедшие годы реформ – выстоявшая и продолжающая идти по пути реорганизации фирма. Немалую роль в этом сыграла разработанная и реализуемая стратегия развития персонала. Среди ее результатов хочется отметить следующее.

Самым важным результатом является стремление большинства сотрудников к учебе и преобразовыванию себя и фирмы. Очень многие с рядовых должностей сегодня стали руководителями бизнесов в малых предприятиях, в Центрах финансовой ответственности (ЦФО). У них изменилась модель поведения. Они перестают быть винтиками в какой-то сложной машине, где играют определенную сверху роль. Изменения на фирме дали большую самостоятельность предприимчивым людям, заинтересовывали их в результатах своего труда и сделали их более ответственными и творческими в решении проблем. Специалисты ОАО осознают зависимость своего заработка как от личного вклада, так и от результатов работы фирмы.

Главное достижение состоит в том, что человек уходит от положения жертвы внешних обстоятельств. Сегодня мы убеждены, что все возможности находятся внутри каждого из нас и внутри нашей фирмы. И это дает уверенность, что мы сможем преобразовать себя, свою фирму и добиться положительных результатов , несмотря на внешние трудности.

Необходимо отметить рост квалификации персонала, что позволило предприятию не только выживать, но и развиваться; мягкий социальный характер реформирования предприятия, о чем свидетельствует тот факт, что массовых сокращений численности персонала удалось избежать.

Глава 7. ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

7.9. Пример стратегической ситуации в сфере контроля за предприятием «Красноярский алюминиевый завод»

Красноярский алюминиевый завод (КрАЗ) относится к индустриальным гигантам мирового масштаба. Он занимает второе место в России по производству первичного алюминия (после Братского алюминиевого завода). КрАЗ служит основным источником доходной части бюджета Красноярского края. Другими словами, завод дает работу, кормит и одевает большую часть населения.

Как и большинство предприятий алюминиевой промышленности, КрАЗ изначально был ориентирован на мировой рынок. В реформенный период экспортная ориентация отрасли еще более усилилась, о чем свидетельствуют следующие данные. По производству алюминия Россия занимает второе место в мире после США, выпуская около 3 миллионов тонн металла в год. Это составляет примерно 20,6% мирового объема. На потребление внутри страны приходится примерно 600 тыс. т (20% от произведенного алюминия). Весь остальной металл отправляется на экспорт.

Пока еще алюминиевая промышленность России сохраняет конкурентоспособность. Но для этого производители алюминия в целях сохранения прибыльности переработки во все больших объемах стали ввозить импортный глинозем по схеме внешнего толлинга.

Толлинговые операции заключаются в том, что зарубежная фирма поставляет на российские перерабатывающие предприятия сырье, оплачивает его переработку, а затем получает назад уже готовую продукцию. Такая схема, помимо негативного влияния на экономическое положение отечественных производителей глинозема и бокситных руд, ставит алюминиевую промышленность России почти в полную зависимость от зарубежных компаний. На сегодняшний день более 60% мощностей алюминиевой индустрии работает на импортном глиноземе.

Либерализация экономической деятельности, передача госсобственности в частные руки проводились в отсутствии эффективных механизмов экономического регулирования и правового контроля. Это предопределило принятие заведомо неэффективных решений как руководителями предприятий, так и чиновниками, связанными с алюминиевой промышленностью; создало условия для действия полукриминальных структур. Красноярской краевой администрацией неоднократно предпринимались попытки предотвратить распродажу за бесценок высокорентабельных, стратегически важных предприятий. Однако все разумные доводы игнорировались, что мотивировалось необходимостью срочного пополнения бюджета, даже в ущерб долгосрочным национальным интересам.

В связи с кризисом в экономике, начиная с 1992 г. зависимость отрасли от мировых рынков алюминия усилилась еще больше из-за резкого сокращения платежеспособности и спроса на внутреннем рынке России. К указанному периоду относится почти полная переориентация завода КрАЗ на толлинговые сделки. Схема гарантировала бесперебойную работу производства без привлечения собственных оборотных средств и, по отзывам специалистов, спасла предприятие от полной остановки.

Одним из первых иностранных партнеров КрАЗа стала фирма «Trans-Cis Commodities LTD» («ТСС»), зарегистрированная в Монте-Карло. Она являлась дочерним предприятием мощной международной корпорации «Trans-World Metals LTD». Причем возглавляющие фирму «ТСС» бывшие граждане СССР, ныне живущие в Израиле братья Лев и Михаил Черные, имели обширные связи не только в мире бизнеса и финансов.

Еще в начале 1992 г. вице-премьер Правительства России Олег Сосковец ходатайствовал перед Министерством экономики о предоставлении разрешения на переработку по схеме толлинга (ввоз импортного глинозема и вывоз алюминия) на КрАЗе, а в марте того же года приехал в Красноярск, где на расширенной коллегии Комитета металлургии РФ лично представил директорскому корпусу алюминиевой отрасли братьев Черных и рекомендовал с ними активно сотрудничать.

Заключенный в августе 1992 г. договор с фирмой «ТСС» и принятые позднее дополнения фактически поставили КрАЗ в полную финансовую зависимость от заграничных партнеров. Он предусматривал монополию на толлинговые операции (эксклюзивное право поставки сырья, 75% всего толлинга, договор о сотрудничестве до 2003 г.). В последующие два года во время акционирования завода фирма братьев Черных предприняла попытку установить тотальный контроль над КрАЗом, скупив контрольный пакет акций. Через московские банки «Русский капитал» и «Залогбанк» было приобретено до 20% акций. Предпринимались также попытки скупить акции на чековых аукционах через физических лиц.

Фирмой «ТСС» были выделены значительные средства на развитие завода, который рассматривался фирмой как потенциальная собственность. Однако, поскольку фирма «ТСС» не имела на территории России ни рублевого, ни валютного счетов, то все взаиморасчеты с КрАЗом и Ачинским глиноземным комбинатом (АГК) она вела через различные коммерческие `структуры. Так, в октябре 1992 года руководителями межрегионального банка «Драфт-банк» был открыт расчетный счет АО «Эридан» и выдан кредит на сумму 740 млн. рублей. Полученные по кредиту деньги переведены КрАЗу и АГК в счет платежей «ТСС». Такие же расчеты за указанную фирму проходили через московскую коммерческую структуру «Грант». Этот способ расчетов послужил в дальнейшем основанием для признания притязаний «ТСС» на часть собственности КрАЗа недействительными.

В 1994 г. вместе со сменой руководства КрАЗа был принят курс на обеспечение независимости завода от зарубежных партнеров, включая и фирму братьев Черных. В конечном итоге администрация завода отказалась пролонгировать дополнительные соглашения, рассчитанные до 2003 г., а права банков на акции АО «КрАЗ» были оспорены через суд. В 1995 г., по инициативе краевой администрации, Госкомимущества РФ, нового генерального директора АО «КрАЗ», а также директоров ряда других фирм была создана финансово-промышленная группа «Транснациональная алюминиевая компания» («ТаНаКо»), куда вошли 12 предприятий Красноярского края. Создание «ТаНаКо» преследовало цель добиться сырьевой независимости, а также сохранения 20% акций, находящихся в собственности государства. Кроме того, компания проводила активную финансово-инвестиционную политику, главным образом на ресурсных рынках. Более 400 миллиардов рублей было израсходовано на приобретения Ярославского и Ачинского глиноземных комбинатов, Полевского, Южно-Уральского и Кувандыкского криолитных заводов.

Мощнейшая финансово-промышленная группа, через которую можно было прокручивать сотни миллионов долларов, стала еще более привлекательной в глазах иностранного капитала. Партнерство сулило стабильность, огромные доходы и дальнейшее внедрение в бизнес Урала и Сибири.

Новый виток конкурентной борьбы характеризуется тем, что на российском рынке производства алюминия столкнулись интересы уже нескольких конкурирующих иностранных компаний. Основное противостояние отмечено между «ТСС», фирмами «Айок» (США) и «Глинкор» (Швейцария). Суть противоречий – установление контроля над заводами алюминиевой отрасли России путем скупки пакетов акций. Контроль «ТСС» распространялся на Саянский алюминиевый завод (СаАЗ), Братский алюминиевый завод (БрАЗ), Новокузнецкий алюминиевый завод (НоАЗ), контроль «Айок'а» – на КрАЗ.

В конкурентную борьбу оказались втянутыми московские банковские структуры, администрация края и руководство КрАЗа, а сам завод оказался в центре большой алюминиевой «войны».

К этому времени стало ясно, что завод не может ориентироваться только на отечественного производителя сырья (ожидаемого подъема сырьевых предприятий не произошло) и вынужден снова искать «хорошего» иностранного партнера. Кто же претендовал на эту вакансию? Основных претендентов было двое: «ТСС» и «Айок»; вокруг которых концентрировались другие участники событий. Одна из группировок возглавлялась компанией «ТСС», деньги которой еще раньше были вложены в КрАЗ; в состав другой вошли фирма «Айок», Московский банк «Югорский» и администрация Красноярского края. При этом расстановка сил была следующей.

В наиболее выгодном положении находилась компания «ТСС», опиравшаяся на мощную финансовую базу международной финансово-промышленной группы «Trans-World Metals», способной предлагать заводам-производителям наиболее выгодные условия инвестирования и покупки акций. Фирма «Айок», не имевшая мощной поддержки, еще раньше потеряла свое влияние на алюминиевые заводы отрасли и закрепилась теперь на КрАЗе, скооперировавшись с его руководством. Понимая, что потеря влияния на КрАЗе означала бы полное вытеснение фирмы с российского алюминиевого рынка, ее руководство предприняло отчаянные усилия по закреплению своих позиций. Во-первых, благодаря активности этой фирмы управление администрации края получило 20%-й пакет акций Ачинского глиноземного комбината – поставщика сырья для КрАЗа. Во-вторых,

фирма нашла нового союзника в лице банка «Югорский», который имел собственный интерес на алюминиевом рынке.

Банк «Югорский» был организован в 1991 г. в Нижневартовске и изначально считался главным нефтяным банком России. До 1994 г. он входил в число безусловных лидеров. В числе его акционеров находились крупнейшие компании ТЭК: «Нижневартовскнефтегаз», «Томскнефть», «Межопнефтегаз», «ЛУКойл», «Сибнефтегаз-переработка» и др. Из-за разногласий, возникших между крупными акционерами по поводу деления прибылей, из банка уходит сначала «Межопнефтегаз», а затем «ЛУКойл». Обеспокоенные действиями солидных вкладчиков, банк стали покидать и мелкие клиенты. Потеря «нефтяных денег» обусловила тяжелый финансовый кризис банка. В связи с этим его руководство стало активно внедряться в алюминиевую промышленность, используя налаженные связи с регионами Сибири и предприятиями-переработчиками. По замыслу банкиров «Югорского», получив к себе на обслуживание КрАЗ и АГК, банк привлечет в оборот десятки миллиардов долларов, что позволит ему вернуться в число лидеров. Понимая, что компания «ТСС» уже имеет свою сеть финансовых посредников, «Югорский» делает ставку на противника, хотя и более слабого, но зато нуждающегося в финансовых услугах банка. Это и стало экономической подоплекой нового союза.

Однако сложившийся альянс оказался недолгим: трагическая гибель руководителей банка и фирмы «Айок» (по имеющейся версии – серия заказных убийств), оборвала налаженные связи, что вынудило и банк и фирму «Айок» выйти из игры. *В руководстве же КрАЗа произошел раскол. Часть руководства категорически против союза со своим прежним партнером (фирмы «ТСС»).* Она ищет новых иностранных клиентов, ищет ... и ошибается. Осенью 1996 г. между КрАЗом и офшорной компанией «Leo Trust Company» заключается договор о поставке глинозема на 20 млн. долл. при условии полной предоплаты. Деньги фирме были переведены, но глинозема завод не получил.

Другая часть руководства опирается на факты, свидетельствующие о ненадежности новых поставщиков сырья (и даже трактует эти факты как преднамеренное хищение средств) и предлагает вернуться к старой клиентуре. Ведь в свое время фирма «ТСС» вытянула из кризиса Братский алюминиевый завод и ряд других предприятий отрасли. Поэтому она может рассматриваться как хороший стратегический инвестор. А что касается суверенитета предприятия, то возможно, по нынешним временам – это лишнее. Какое из этих стратегических решений будет избрано – покажет будущее. Ясно только одно: борьба вокруг комбината не окончена, и какое бы решение не было принято, оно будет сопровождаться серьезными конфликтами экономических интересов всех ее участников.

Данная ситуация в значительной мере характерна для многих крупных самостоятельных предприятий сырьевого комплекса и по существу определяет среду, в которой осуществляется принятие стратегических решений. *Миссия предприятия, связанная с его местом в экономической системе России, уступает место борьбе личных интересов тех или иных финансовых и промышленных «магнатов». Выбор стратегических решений при так понимаемой «миссии» вряд ли будет отвечать интересам развития предприятия и экономики в целом.*

Библиографический список

Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ стратегии и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

Айкс Б., Ритерман Р. От предприятия к фирме: заметки по теории предприятия переходного периода // Вопросы экономики, 1994, № 8.

Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. – М.: Советское радио, 1972.

Алабугин А.А. Теория и практика менеджмента. – Челябинск: 1996.

Алекперов В.Ю. Вертикально интегрированные нефтяные компании России. – М.: АУТОПАН, 1996.

Алекперов В.Ю. // Нефть России, 1994, № 2; 1995, № 5; 1995, № 6; 1995, № 12; 1996, № 3-4; 1997, № 5-6; Нефть и бизнес, 1997, № 2; Экономика и управление нефтегазовым комплексом, 1997, № 9; Нефтяное хозяйство, 1997, № 4; Горный вестник, 1997, № 3; Российская газета от 2 сент.1995г.

Алекперов В.Ю. // Нефть России. Нефтегазовая вертикаль, 1998, № 2.

Алексеева М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997.

Арсланова З., Лившиц В. Оценка эффективности инвестиционных проектов в разных системах хозяйствования // Инвестиции в России, 1995, № 1, 2, 4, 5.

Ансофф И. Стратегическое планирование. – М.: Экономика, 1989.

Афанасьев Мст., Кузнецов П., Фоминых А. Корпоративное управление глазами директора (по материалам обследований 1994-1996 гг.) // Вопросы экономики, 1997, № 5.

Баснина Т.Д., Шерешева М.Ю. Истоки и особенности развития хозяйственных традиций в России. // Вестник МГУ. Серия 6. Экономика, 1993, № 4.

Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1997.

Боева И., Долгопятова Т. Государственные предприятия в переходный период: формирование стратегии выживания // ЭКО, 1993, № 10.

Боумен, Клифф. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ. Банки и биржи, 1997.

Бромвич М. Анализ экономической эффективности капиталовложений: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.

Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Методы оценки эффективностиинвестиционных проектов. М.: Дело, 1998.

Винокуров В.А. Организация стратегического планирования на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: МГУ, 1995.

Волкова К.А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции. – М.: Экономика, 1997.

Гальперин В.М., Игнатьев С.М., Моргунов В.И. Микроэкономика. – СПб: Экономическая школа, 1994.

Глинн Дж., Маркова В., Перкинс Д. Учебные материалы по курсу «Стратегия бизнеса». – Новосибирск: Российская академия наук. Сибирское отделение, 1994.

Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала: Опыт лучших фирм США, Японии, и стран Зап. Европы. – М.: Международный науч.-иссл. ин-т проблем упр., 1996.

Горлин А., Кочетков А., Лившиц В. // Нефть и капитал, 1995, № 12.

Горохов Б. Стратегия и гибкость управления предприятием: трудный баланс // Проблемы теории и практики управления, 1994, № 4.

Гребенников В.Г. Ассоциации на пройденные темы // Экономическая наука современной России, 1998, № 1.

Гринберг А.С. Основы построения систем проектирования АСУП. – М.: Машиностроение, 1983.

Гриценко В.Н., Демидова Л.Г. Петров А.Н. Теоретические основы прогнозирования и планирования. – СПб: Изд-во СпбУЭФ, 1995.

Грюниг Р. Методы и средства стратегического планирования на фирме // Проблемы теории и практики управления, 1993, № 3.

Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятия. – СПб: Изд-во СПбУЭФ, 1992.

Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение. – М.: Дело, 1995.

Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.

Евенко Л. Стратегия в акционерном обществе // Журнал для акционеровъ, 1996, № 7.

Егорова Н.Е., Майн Е.Р. Малый бизнес в России: экономический анализ и моделирование. – М.: ЦЭМИ РАН, 1997.

Егорова Н.Е., Смулов А.М. Финансовый инжиниринг в системах интеграции банковского и промышленного капитала. // Финансовый бизнес, 1997, № 11.

Еропкин А.М., Иванов Ю.В. Деловой ли я человек? – М.: Изд-во МАИ, 1998.

Жанне Ж. Международный менеджмент: эра глобального мышления // Проблемы теории и практики управления, 1993, № 2.

Зубакин В. Вторая экономика // Вопросы экономики, 1994, № 11.

Игнатьев А.М., Крутик А.Б. Предприятия в условиях рынка: стратегия развития, новые формы хозяйствования. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.

Идрисов А.Б., Картышев С.Б., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Филинъ, 1997.

Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М.: Экономика, 1991.

Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. – М.: Дело, 1996.

Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982.

Кириллов Д. // «Финансовые известия» № 31(256) от 22.03.1996; №39(264) от 11.04.1996.

Клейнер Г.Б. Реформирование предприятий: возможности и перспективы // Общественные науки и современность, 1997, № 3.

Клейнер Г.Б., Качалов Р.М., Нагрудная. Н.Б. Стратегия разукрупнения // Предпринимательство в России, 1998, № 1.

Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л. Предприятие в условиях неопределенности. // Человек и труд, 1993, № 2.

Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1997.

Ключевский В.О. Сказания иностранцев о Московском государстве. – М.: 1991.

Козырев А. Н. Оценка интеллектуальной собственности. – М.: Экспертное бюро, 1997.

Колб Р. Финансовые деривативы. – М.: Филинъ, 1997.

Комарова Н.В., Гаврилова Л.В. Фирма: стратегия и тактика управления рисками // Вестник СПб университета, Серия 5 «Экономика», 1993. Вып. 2(12).

Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Прогресс, 1987.

Коноков Д., Рожков К. Технико-экономические аспекты развития малого бизнеса на основе реструктуризации крупных предприятий. // Предпринимательство в России, 1998, № 2.

Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. – М.: Джон Уайли энд Санз, 1995.

Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990.

Кочетков А.В., Лившиц В.Н., Розман М.С. // Нефть России, 1995, № 7-8.

Коуз Р. Фирма, рынок и право.: Пер. с англ. – М.: Дело, 1993.

Красникова Е.А., Смоленцев Ю.М.. Этика деловых отношений. – СПб., 1992.

Кудин В.С., Лычагин ,Ферапонтова В.П. Адаптивное управление фирмой. – Новосибирск, 1995.

Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб., 1996.

Лившиц В.Н. Проектный анализ: методология, принятая во Всемирном банке // Экономика и математические методы, 1994, вып. 3.

Лившиц В, Лившиц С. Оптимизация структуры акционерного капитала // Журнал для акционеровъ, 1996, № 4.

Макаров В.Л. О применении метода эволюционной экономики // Вопросы экономики, 1997, № 3.

Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Бартер в экономике переходного периода: особенности и тенденции. // Экономика и математические методы, 1997. Т.33.
Вып. 2.

Малый бизнес в России/Под ред. д.э.н. Т.Г.Долгопятовой. – М.: ЗАО «КОНСЭКО», 1998.

Мельник А.Н. Стратегическое управление деятельностью предприятий в условиях рыночных отношений. – Казань, 1995.

Мельник А.Н. Стратегическое планирование деятельности фирмы на этапе перехода к рыночным отношениям. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело,1997.

Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для инвестирования. – М.: Теринвест, 1994.

Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 1993.

Нарзыкулов В. Планирование развития в условиях рыночной экономики (мировой опыт и проблема выбора модели для России) // Вопросы экономики, 1994, № 4.

Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997.

Перотто П.Дж. Дарвинизм и менеджмент. Милан: Il Sole «24 Ore», 1990.

Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993.

Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. – СПб.: СПбУЭФ, 1992.

Пивоваров И.С. Стратегический менеджмент холдинга. – СПб.: Печатный Двор, 1994.

Полтерович В.М. Экономическая реформа 1992 г.: битва правительства с трудовыми коллективами. // Экономика и математические методы, 1993. т.29. Вып.4.

Проблемы управления экономикой. Предпринимательство в промышленно развитых странах. – М.: ИНИОН, 1992

Пярнитс Ю.Э., Савенкова Т.И. Стратегия и тактика гибкого управления. – М.: 1991.

Реформирование предприятий: концепция, модель, программа. Серия «Бизнес-Тезаурус». – М.: ЗАО «КОНСЭКО», 1998.

Руднева Е. Эмиссии корпоративных ценных бумаг. // Финансовый бизнес, 1997, №11.

Сажин А.Ф., Смирнова Е.Е. Институты рынка. – М.: БЕК, 1998.

Селянина Е.Н. Планирование на предприятии в условиях рыночной экономики. – М.: Изд. Росс.заочн. инст. текстильн. и легк. пр-ти, 1990.

Словарь по этике. – М.: 1989.

Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях: опыт развития и новые явления. – М.: Наука, 1990.

Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1987.

Тамбовцев В.Л. Пятый рынок: экономические проблемы производства информации. – М.: МГУ, 1996.

Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента: Пер.с англ. – М.: Контроллинг, 1991.

Уильямсон О.И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка. В кн. «Теория фирмы» / Под ред. В.М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 1995.

Уроки организации бизнеса. – СПб: Лениздат, 1994.

Уткин Э.А. Управление компанией. – М.: Тандем, 1997.

Ушаков Е.П., Охрименко С.Е. Рыночная стоимость фирмы: принципы и методы оценки / Препринт WP/97/029 – М.: ЦЭМИ РАН, 1997.

Финансово-промышленные группы и конгломераты в экономике и политике современной России/ Под ред. Я.Ш.Паппэ. – М.: Центр политических технологий, 1997.

Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. – М.: Прогресс, 1987.

Хайниш С.В., Баранов П.В., Ляпунов С.И., Клейнер Г.Б., Качалов Р.М. Консультационное сопровождение процессов реорганизации крупного предприятия и развитие на его основе малого бизнеса // Предпринимательство в России, 1998, № 1.

Халевинская Е.А. Кредит и инвестиции. // Аудит и финансовый анализ, 1997, № 4.

Черняк В.З. Оценка бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1996.

Шаститко А.Е. Новая теория фирмы. – М.: ТЕИС, 1996.

Шарп У., Александер Г., Бейли Д. Инвестиции. – М.: ИНФРА, – 1997

Шмаров А., Богданов Л., Скоробогатько Б. Анализ инвестиционных рисков в России. // Коммерсант, 1993, № 12.

Шнейдер О.Х. Менеджмент – основы рыночного управления предприятием: Конспект лекций. – Барнаул: 1996.

Шнейдерман М. ЛУКойл-2000. // Нефть России, 1997, № 6.

Шпехт Г., Эвальд А. Организационные основы стратегического технологического менеджмента. // Проблемы теории и практики управления, 1993, № 2.

Экономическая стратегия фирмы./Под ред. проф. А.П. Градова. – СПб: Специальная литература, 1995.

Эксперт, № 13 от 7 апреля 1997, № 22 от 16 июня 1997, № 26 от 14 июля 1997, № 46 от 1 декабря 1997.

Этика бизнеса: Межкультурные аспекты. / Отв.ред. А.А. Лобанов; сост. Е.В. Фотеева. – М., 1992.

Этика и психология управления. – М.: 1994.

Argenti J. Corporate Planing A Practical Guide. Homewood, III. Dow Jones – Irwin, 1969.

Davis K. Five Propositions for Social Responsibility // Ethical Theory and Business, 1979.

Day G.S. Tough Questions for Developing Strategies // The Jornal of Business Strategy, 1986.

Hisrich R.D., Peters M.P. Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise. Homewood, Boston, Irwing, 1989.

Nelson R.R., Winter S.G. An Evolutionary Theory and Economic Change. – Harvard University Press. Cambridge MA, 1982.

Mockler R. Strategic Management Cases. Needham Heights: Ginn Press, 1993.

Mockler R. Strategic Management. An Integrative Context-Specific Process. Harrisburg: Idea Group Publishing, 1993.

Porter M. Competative Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. – N.Y.: The Free Press, 1985.

Richardson B. Modern organizations need to operate at all times from a comprehensive strategic management basis // Management Decision, 1995.

Sandberg W.R. Hofer C.W. The effects of strategy and industry structure on new venture performance. Proceedings, 1986.

Schumpeter J. A. The theory of Economic Development. – Harvard: Harvard University Press, 1964.

Tirole J. The theory of industrial organization. – Cambridge, MIT press, 1988.

Tropman J.E., Morningstar G. Enterprenerial Systems for 1990's. – N.Y. etc.: Quorum books, 1989.

Wallis J., North D. «Measuring the Transaction Sector in the American Economy, 1870 – 1970», Long Term Factors in American Economic Growth. – Chicago: University of Chicago Press, 1986.

Weston J. F., Chung K.S., Hoag S. Merges, Restructuring, and Corporate Control. – Englwood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

Приложение 1. МЕТОДЫ СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В БИЗНЕСЕ

Приводимый ниже материал нетрадиционен для руководств по бизнесу. Не вдаваясь в полемику о том, нужны ли современному бизнесмену или управляющему знания об инструментах и методах прогнозирования или достаточно опираться на интуицию и опыт, отметим, что в силу сложившихся в России условий значительная часть бизнесменов получила техническое образование и в принципе вполне подготовлена к восприятию минимума, необходимого для понимания методов статистического анализа и прогнозирования. Данное приложение поможет читателю извлечь сведения о типах и источниках исходных данных, используемых для прогнозирования и анализа бизнеса, познакомиться с классификацией методов и моделей статистического анализа, а также с примерами применения методов для прогнозирования количественных и качественных характеристик предприятия и его среды.

1. Исходные данные для статистического анализа и прогнозирования

Поскольку в этом приложении речь идет о *статистическом анализе* и *прогнозировании* в бизнесе (в связи с общей проблемой выработки стратегии), кратко остановимся на сущности обоих этих понятий.

Статистический анализ исследуемого явления или процесса всегда опирается на*исходные статистические данные*. Выводы статистического анализа составляют существенный компонент *системы поддержки принятия стратегических решения*. Форма и содержание исходных статистических данных зависят от конечных прикладных целей исследования и используемых источников (см. ниже п.3.). В частности, конечные прикладные цели статистического анализа *механизма функционирования фирм*(предприятий) и связанных с этим *задач прогнозирования* обусловливают состав и структуру показателей (так называемое *фазовое пространство*), наблюдение за которыми и образует массив исходных статистических данных. Пример структуры этого фазового пространства для анализа состояния стратегических аспектов бизнеса представлен в табл. 1

Таблица 1. Вариант системы показателей стратегического анализа деятельности предприятия

Состояние	**Поведение (управляемые или частично управляемые параметры)**	**Результат**	**Внешняя среда(гео-социо-экономико-демографические характеристики)**
Юридическая форма и статус	Вложения в развитие основных фондов (в долях от оборота)	Объем продаж	Социо-демогра-фические характеристики

фирмы Направление деятельности Число работников Основные фонды Занимаемая площадь (количество, качество) Уровень технической и информационной обеспеченности Возраст фирмы Уровень квалификации сотрудников* Моральный климат*	Вложения в службы маркетинга (в долях от оборота) Характеристики системы материального стимулирования сотрудников Доля оборота, приходящаяся на самого крупного заказчика Доля поставок, приходящаяся на самого крупного поставщика Характеристики участия в спонсорской и благотворительной деятельности	Оборот Прибыль Соотношение быстрых активов и текущих пассивов Задержки платежей Другие конфликтные ситуации Соотношение прибыли и процентных ставок Репутация фирмы («Goodwill»)*	потенциальных клиентов Экономические характеристики клиентов Макрохаракте-ристики общей экономической ситуации Характеристики конкурентной среды (число и рейтинг подобных фирм и т.п.) Характеристики фактических и потенциальных поставщиков Инвестиционная привлекательность данного направления деятельности в регионе расположения фирмы

* Данные показатели оцениваются *экспертами*

Прогнозирование заключается в основанном на соответствующем статистическом анализе описании состояния изучаемой системы или процесса через один, два или большее число тактов времени по отношению к текущему моменту времени, т.е. к настоящему. Следует отличать прогноз от *предсказания*. Прогноз обладает свойством научного результата. Другими словами, в его основе лежит научное обоснование, которое может быть воспроизведено и без автора прогноза. Предсказание же порождается другими инструментами – интуицией, экстрасенсорными способностями, магией, наконец. Оно воспринимается на веру, как данность. *Экспертная оценка*, т.е. прогноз специалиста в данной конкретной области, представляет собой некоторый промежуточный (между прогнозированием и предсказанием) вариант подхода к формированию представления о будущем. С одной стороны, эта оценка основана на субъективном представлении эксперта о возможном развитии прогнозируемого процесса, с другой, – она учитывает многие факторы, если и не поддающиеся непосредственному измерению и формализации, то допускающие объективную интерпретацию в рамках научного обоснования эксперта. Поэтому организацию и статистический анализ экспертных оценок обычно включают в состав*математического инструментария прогнозирования* (см. ниже п. 3.).

Статистические методы анализа и прогнозирования основаны обычно на глубокой обработке статистических данных, относящихся к изучаемому процессу.

1. ***Основные источники исходных статистических данных делят на первичные и вторичные.***

К первичным источникам относят специальные выборочные обследования, опросы, переписи, направленные на получение тех данных и в такой форме, которые необходимы именно для запланированных прогнозных расчетов или управленческих решений. Получение исходных статистических данных из первичных источников связано со специально спланированной работой (и соответственно с выделением для этого специальных средств). Планируется состав показателей, способ организации выборки (о различных способах организации выборки см., например, [1] и гл. 6), а иногда – и фиксированные значения некоторых показателей, при которых производится регистрация значений остальных показателей. Основными респондентами (объектами выборочных обследований) при обращении к первичным источникам являются все или определенные категории потенциальных клиентов (потребителей продукции) фирмы, ее поставщики, служащие, наконец, общество в целом.

Говоря о видах специальных обследований, надо выделить: *обследования по времени*— одномоментные и периодически повторяющиеся; *по охвату респондентов* – сплошные и выборочные; *по способам*– очные интервью и анкетирование, почтовая рассылка анкет или вопросников или их публикация в прессе, телефонные интервью (последние два способа, конечно, дешевле первого, однако дают, как правило, смещенные результаты: по почте отвечает от 10% до 50% от общего числа респондентов, причем, что самое главное, – лишь*их вполне определенные социо-демографические типы*; при отсутствии сплошной телефонизации телефонные интервью не могут обеспечить представительной выборки). При организации специальных статистических обследований прогнозист обязан иметь четкие ответы на следующие вопросы:
- к кому именно обращены вопросы (т.е. определить «единицу» статистического обследования) и с какой целью;
- как должны быть сформулированы вопросы (т.е. определить конкретную форму анкеты или опросного листа);
- сколько респондентов должно быть включено в обследование (т.е. определить объем выборки, необходимый для достижения заданной точности выводов);
- как именно следует отбирать респондентов для включения их в обследуемую выборку.

Вторичные источники – это опубликованные в том или ином виде исходные данные, *уже собранные кем-то вне прямой связи с конкретной задачей прогнозиста*, но доставляющие информацию, в той или иной мере полезную именно для решения этой конкретной задачи.

В российских условиях к таким источникам следует отнести, в первую очередь, различные издания Госкомстата РФ, а также ряд специализированных деловых периодических изданий: журналы «Эксперт», «Коммерсант», «Финансовые рынки», финансовые приложения «Известий», «Экономика и жизнь» и т.п. Сюда же можно отнести и ряд созданных за последние годы специализированных коммерческих баз данных по фирмам, предприятиям, регионам.

Очевидно, первичные источники предоставляют в распоряжение прогнозиста и аналитика исходные статистические данные более высокого порядка по предъявляемым к ним критериям, чем вторичные. Однако они и стоят существенно дороже.

2. ***Требования, предъявляемые к исходным статистическим данным.*** Формируя массив исходных статистических данных из первичных или вторичных источников, следует помнить об основных требованиях к качеству этих данных.

(i) Релевантность. Это свойство означает, что используемые данные (т.е. выбранные для анализа переменные, методология и время их измерения) должны отражать именно анализируемые стороны деловой деятельности и должны быть «привязаны» к нужным объектам и соответствующим моментам времени.

(ii) Надежность и точность. Это свойство исходных данных достигается с помощью различных (прямых и косвенных) методов проверки надежности используемых источников, соблюдения принятой методологии измерений, достоверности ответов респондентов, вылавливания сбоев и опечаток в их записи.

(iii) Сопоставимость. Сами данные должны сопровождаться такими комментариями и пояснениями, касающимися смысла анализируемых показателей и методологии их измерения, которые позволили бы сохранить возможность их сопоставления (во времени и пространстве) и «приведения к общему знаменателю» в ситуациях, характеризующихся изменениями в методологии измерений и корректировкой состава анализируемых переменных.

(iv) Представительность (репрезентативность). Соблюдение этого свойства достигается таким способом организации выборки, при котором она полно и адекватно представляет изучаемые свойства всей анализируемой совокупности (т.е. той совокупности, от которой эта выборка отбиралась). Наиболее распространенными способами отбора респондентов в выборку, обеспечивающими ее репрезентативность, являются *простой случайный*,*расслоенный случайный*, *систематический*, *одноступенчатый гнездовой* и др. (подробное описание различных способов организации выборки можно найти, например, в работе [2]). Так, если нас интересует распределение потенциальных клиентов по величине среднедушевого дохода, то мы должны обеспечить наличие в контрольной выборке пропорционального представительства всех социально-экономических слоев населения анализируемого региона, что будет достигнуто с помощью правильно организованного расслоенного случайного отбора. К сожалению, приходится достаточно часто сталкиваться с нарушениями этого важнейшего требования даже в традиционной практике выборочных обследований Госкомстата РФ.

3. ***Основные типы исходных данных.*** Речь идет о той форме представления исходных данных, в которой они подаются на «вход» статистического анализа и процедуры прогнозирования анализируемых показателей.

Динамическая таблица «объект–свойство» (*панельные данные*) является наиболее общим типом представления исходных данных. Для пространства показателей, приведенного в табл. 1, динамическая таблица «объект–свойство» может быть представлена в виде временной последовательности матриц

$$\mathbf{M}(t_\nu) = \begin{pmatrix} X_1^T(t_\nu) & Z_1^T(t_\nu) & U_1^T(t_\nu) & Y_1^T(t_\nu) \\ X_2^T(t_\nu) & Z_2^T(t_\nu) & U_2^T(t_\nu) & Y_2^T(t_\nu) \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ X_n^T(t_\nu) & Z_n^T(t_\nu) & U_n^T(t_\nu) & Y_n^T(t_\nu) \end{pmatrix}, \quad (1)$$

$$\nu = 1,2,\ldots,N,$$

где $X_i^T(t_v)$, $Z_i^T(t_v)$, $U_i^T(t_v)$ и $Y_i^T(t_v)$ – векторы-строки значений соответственно поведенческих, статусных, внешних (гео-социо-экономико-демографических) и результирующих показателей, характеризующих i -ю обследованную фирму (компанию, предприятие) в v -й временной такт, а внешний индекс Т означает операцию транспонирования вектора или матрицы. Очевидно, количество строк матриц $\mathbf{M}(t_v)$ будет определяться числом статистически обследованных фирм n , а число столбцов – общим числом анализируемых показателей $p+k+l+m$ (под *p, k, l* и *m* подразумеваются количества, соответственно,поведенчских, статусных, внешнихи результирующих показателей). Наиболее распространенными формами исходных данных являются два частных случая динамической таблицы «объект–свойство» вида (1), а именно, *статическая таблица «объект–свойство»* и *многомерный временной ряд*.

Статическая таблица «объект–свойство» (*cross-section data*) является частным случаем данных типа (1) при N = 1, т.е. она соответствует ситуациям, когда исходные данные регистрировались *только «в пространстве», но не во времени.* В этом случае вместо временно́й последовательности матриц (1) мы имеем *единственный «временной срез»* вида

$$\mathbf{M} = \begin{pmatrix} X_1^T & Z_1^T & U_1^T & Y_1^T \\ X_2^T & Z_2^T & U_2^T & Y_2^T \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ X_n^T & Z_n^T & U_n^T & Y_n^T \end{pmatrix}. \quad (1')$$

П р и м е р. В работе [3] приведены значения восьми показателей (т.е. $p + k + l + m = 8$) для 266 крупных американских компаний ($n = 266$). Соответственно матрица **M** вида (1'), представляющая эти данные, будет иметь размерность 266×8 . В качестве анализируемых показателей были рассмотрены:

$x^{(1)}$ – капитальные вложения за год (млн. долл.);

$x^{(2)}$ – годовой фонд оплаты труда (млн. долл.);

$x^{(3)}$ – расходы на нематериальные активы за год (млн. долл.);

$x^{(4)}$ – годовые расходы на рекламу и маркетинг (млн. долл.);

$x^{(5)}$ – годовые расходы на исследования и развитие (млн. долл.);

z – численность работников (тыс. чел.);

$y^{(1)}$ – объем продаж за год (млн. долл.);

$y^{(2)}$ – себестоимость проданного товара (млн. долл.).

Многомерный временно́й ряд является частным случаем данных типа (1) при $n = 1$. Это соответствует ситуации, когда регистрируются значения анализируемых показателей только на одной фирме (компании, предприятии), но в течение определенного числа T тактов времени. В данном случае исходные статистические данные будут представлены не временной последовательностью *матриц*, а *временной последовательностью набора показателей:*

$\{X^T(t_\nu), Z^T(t_\nu), U^T(t_\nu), Y^T(t_\nu)\}$, (1'')

$$\nu = 1, 2, \ldots, N.$$

П р и м е р. Для определения оптимальной площади выставочных полок (*x* кв. футов), выделяемой магазином для продажи книг, в течение 11 недель регистрировались значения*x(t)* и *y(t)*, где *y(t)* – количество книг, проданных в течение *t*-й недели *t* = 1, 2, … 11. Соответственно в качестве исходных данных имеем последовательность из одиннадцати пар чисел *(x(t), y(t)), t* = 1, 2, … *n.*

Частоты и таблицы сопряженности. До сих пор, говоря о переменных анализируемого «фазового пространства» показателей, мы имели в виду так называемые *количественные*признаки, т.е. такие переменные, которые позволяют измерять степень проявления анализируемого свойства статистически обследуемой фирмы *в определенной числовой шкале*(в денежных единицах, штуках, квадратных футах и т.п.). Однако среди анализируемых признаков встречаются и неколичественные (*качественные*, *категоризованные*) переменные, т.е. такие переменные, которые позволяют только разбивать статистически обследуемые объекты на однородные по анализируемому свойству классы. Из признаков, представленных в табл. 1, к качественным переменным относятся, например, юридическая форма и статус фирмы, направление ее деятельности, моральный климат, уровень ее репутации («goodwill») и т.п. Если в результате измерения качественной переменной однородные классы *поддаются упорядочению* (по степени проявления анализируемого свойства), то такая качественная переменная называется *ординальной* (моральный климат на фирме, уровень ее репутации). Если однородные классы не поддаются упорядочению по данному свойству (юридическая форма, направление деятельности), то соответствующая переменная называется *номинальной*. Возможные «значения» качественной переменной, т.е. классы, к которым может быть отнесен статистически обследованный объект по анализируемой качественной переменной, называются *градациями* (или категориями) этой переменной.

Формально исходные статистические данные для качественных переменных также могут быть представлены в виде (1). При этом под $x_i^{(j)}(t_\nu)$ следует понимать *номер градации*, к которой отнесен объект *i* по свойству *j* в *ν*-й такт времени. Однако на практике, как правило, используется другая («*частотная*») форма представления качественных данных. А именно:

если анализируется *единственная* качественная переменная *x*, имеющая s возможных значений, то результаты наблюдений *n* объектов по этой переменной представляются в виде *таблицы частот (табл. 2).*

Таблица 2

Число объектов, отнесенных к *j*-й градации	Градации анализируемой переменной						$\sum_{j=1}^{s} n_j$
	1	2	...	j	...	s	
1	n_1	n_2	...	n_j	...	n_s	n

если анализируется *пара* качественных переменных *(x, y),* в которой переменная x имеет s_1 градаций, а переменная y имеет s_2 градаций, то результаты наблюдений n

объектов по этой паре переменных представляются в виде *таблицы сопряженности* (табл. 3):

Таблица 3

Градации переменной x	Градации переменной y						$n_{i.}=\sum_{j=1}^{s_2} n_{ij}$
	1	2	…	j	…	s_2	
1	n_{11}	n_{12}	…	n_{1j}	…	n_{1s_2}	$n_1=\sum_{j=1}^{s_2} n_{1j}$
2	n_{21}	n_{22}	…	n_{2j}	…	n_{2s_2}	$n_2=\sum_{j=1}^{s_2} n_{2j}$
⋮	…	…	…	…	…	…	…
i	n_{i1}	n_{i2}	…	n_{ij}	…	n_{is_2}	$n_i=\sum_{j=1}^{s_2} n_{ij}$
⋮	…	…	…	…	…	…	…
s_1	$n_{s_1 1}$	$n_{s_1 2}$	…	$n_{s_1 j}$	…	$n_{s_1 s_2}$	$n_{s_1 .}=\sum_{j=1}^{s_2} n_{s_1 j}$
$n_{.j}=\sum_{i=1}^{s_1} n_{ij}$	$n_{.1}$	$n_{.2}$	…	$n_{.j}$	…	$n_{.s_2}$	$n=\sum_{j=1}^{s_2} n_{.j}=\sum_{i=1}^{s_1} n_{i.}$

В этой таблице частоты n_{ij} определяют число тех статистически обследованных объектов (из общего числа n), которые по переменной x были отнесены к градации i, а по переменнойy – к градации j.

При одновременном анализе трех и большего числа качественных переменных исходные статистические данные представляются в виде соответственно *трехвходовых* и*многовходовых* таблиц сопряженности, которые формируются аналогичным образом.

Следующие две формы представления исходных данных используются в ситуациях, когда*источниками этих данных являются эксперты*.

Ранжировки (рейтинги, упорядочения). Предположим, речь идет о таких показателях как уровень квалификации сотрудников (оцениваемый объект – сотрудник фирмы), моральный климат в фирме или ее репутация (оцениваемый объект – фирма). Измерение этих показателей осуществляется, как правило, *с помощью экспертов* и одной из

распространенных форм ответов эксперта является упорядочение оцениваемых объектов (в наших примерах – сотрудников фирмы или самих фирм) в порядке убывания их качества по анализируемому свойству. Таким образом, если *i*-й объект поставлен в этом ряду на 1-е место, то это означает, что он признан экспертом лучшим по анализируемому свойству в ряду из *n* оцениваемых объектов и ему приписывается 1-е место (или ранг R_i, равный единице).

Соответственно, если объекты оцениваются таким образом сразу по *p* свойствам (или по одному свойству, но с помощью *p* экспертов), то исходные статистические данные будут представлены *матрицей рангов*

$$\mathbf{R} = \begin{pmatrix} R_1^{(1)} & R_1^{(2)} & \dots & R_1^{(p)} \\ R_2^{(1)} & R_2^{(2)} & \dots & R_2^{(p)} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ R_n^{(1)} & R_n^{(2)} & \dots & R_n^{(p)} \end{pmatrix}, \quad (2)$$

где $R_i^{(j)}$ – ранг, приписанный экспертом *i*-му объекту по *j*-му свойству (или соответственно ранг, приписанный *j*-м экспертом *i*-му объекту по анализируемому свойству).

Парные сравнения оцениваемых объектов по анализируемому свойству являются еще одной формой представления исходных статистических данных, когда в качестве их источников используются эксперты. В частности, с помощью экспертов формируют *матрицу парных сравнений*

$$\mathbf{A} = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix}, \quad (3)$$

где a_{ij} равно 1, если *i*-й объект «не хуже» *j*-го, и равно 0 в противном случае.

Возможен более общий подход к интерпретации элементов a_{ij}, при котором под a_{ij}понимается *вероятность* того, что *i*-й объект не хуже *j*-го.

Таковы наиболее часто встречающиеся типы и формы представления исходных данных, используемых для статистического прогнозирования в бизнесе. Как правило, эти данные используются с помощью тех или иных правил преобразования, основанных на построении математической модели изучаемого процесса. Рассмотрим соответствующие понятия и приемы.

Приложение 1. МЕТОДЫ СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В БИЗНЕСЕ

2. Математические модели как необходимый инструмент статистического анализа и прогнозирования в бизнесе

Начнем с простого примера демонстрирующего различия *чисто статистического*, *чисто вероятностного* и *вероятностно-статистического* подходов к выработке прогнозного решения. Одновременно на этом примере достаточно прозрачно видна роль математических моделей в технологии формирования прогнозного решения.

Статистический способ принятия решения. Пусть читатель представит себя бизнесменом, наблюдающим за игрой двух его приятелей-бизнесменов (*A* и *B*) в кости. Игра идет по следующим правилам. Производится четыре последовательных бросания игральной кости. Игрок *A* получает одну денежную единицу от игрока *B*, если в результате этих четырех бросаний хотя бы один раз выпало шесть очков (назовем этот исход «шесть»), и платит одну денежную единицу игроку *B* в противном случае (назовем этот исход «не шесть»). После ста туров читатель должен сменить одного из игроков, причем он имеет право выбрать ситуацию, на которую он будет ставить свою денежную единицу в следующей серии туров: за появление хотя бы одной «шестерки» или против. Правильное осуществление этого выбора определяется, естественно, качеством его прогноза по поводу результата игры при ставке на исход «шесть»: если вероятность этого исхода правильно оценивается величиной, превосходящей половину, то игрок должен поставить именно на этот исход. Итак, задача наблюдателя – сделать достоверный прогноз.

Статистический способ решения этой задачи диктуется обычным здравым смыслом и заключается в следующем. Пронаблюдав сто туров игры предыдущих партнеров и подсчитав относительные частоты их выигрыша, казалось бы, естественно поставить на ту ситуацию, которая чаще возникала в процессе игры. Например, было зафиксировано, что в 52 партиях из 100 выиграл игрок *B*, т.е. в 52 турах из 100 «шестерка» не выпадала ни разу при четырехкратном выбрасывании кости (соответственно в остальных 48 партиях из ста осуществлялся исход «шесть»). Следовательно, делает вывод читатель, применивший статистический способ рассуждения, выгоднее ставить на исход «не шесть», т.е. на тот исход, относительная частота появления которого (p) равна 0,52 (больше половины).

Теоретико-вероятностный способ решения. Этот способ основан на определенной*математической модели* изучаемого явления: полагая кость правильной (т. е. симметричной), а следовательно, принимая шансы выпадения любой грани кости при одном бросании равными между собой (другими словами, относительная частота, или вероятность, выпадения «единицы» равна относительной частоте выпадения «двойки», «тройки» и т. д. и равна 1/6), можно подсчитать вероятность *P* {«не шесть»} осуществления ситуации «не шесть», т. е. вероятность события, заключающегося в том, что при четырех последовательных бросаниях игральной кости ни разу не появится «шестерка». Этот расчет основан на следующих фактах, вытекающих из принятых нами предпосылок модели. Вероятность *не выбросить* шестерку при *одном бросании* кости складывается из шансов появиться в результате одного бросания «единице», «двойке», «тройке», «четверке»и «пятерке» и, следовательно, составляет (в соответствии с определением вероятности любого события) величину 5/6. Затем используем правило умножения вероятностей, в соответствии с которым вероятность наступления нескольких независимых событий равна произведению вероятностей этих событий. В нашем случае мы рассматриваем факт наступления четырех независимых событий, каждое из которых заключается в невыпадении «шестерки» при одном бросании и имеет вероятность осуществления, равную 5/6. Поэтому

$$p = P(\text{"нешесть"}) = \frac{5}{6}\cdot\frac{5}{6}\cdot\frac{5}{6}\cdot\frac{5}{6} = \frac{625}{1296} \approx 0{,}482$$

Как видно, вероятность ситуации «не шесть» оказалась меньше половины, следовательно, шансы ситуации «шесть» предпочтительнее (соответствующая вероятность равна: 1-0,482 = 0,518). А значит, читатель, использовавший теоретико-вероятностный способ рассуждения, придет к диаметрально противоположному по сравнению с читателем со

статистическим образом мышления решению и будет ставить в игре на ситуацию «шесть».

Вероятностно-статистический (или математико-статистический) способ принятия решения. Этот способ как бы синтезирует инструментарий двух предыдущих, так как при выработке с его помощью окончательного вывода используются и накопленные в результате наблюдения за игрой *исходные статистические данные* (в виде относительных частот появления ситуаций «шесть» и «не шесть», которые, как мы помним, были равны соответственно 0,48 и 0,52), и *теоретико-вероятностные модельные соображения*. Однако модель, принимаемая в данном случае, менее жестка, менее ограничена, она как бы *настраивается на реальную действительность, используядля этого накопленную статистическую информацию*. В частности, эта модель уже не постулирует правильность используемых костей, допуская, что центр тяжести игральной кости может быть и смещен некоторым особым образом. Характер этого смещения (если оно есть) должен как-то проявиться в тех исходных статистических данных, которыми мы располагаем. Однако читатель, владеющий вероятностно-статистическим образом мышления, должен отдавать себе отчет в том, что полученные из этих данных величины относительных частот исходов «шесть» и «не шесть» дают лишь некоторые *приближенные оценки* истинных (теоретических) шансов той и другой ситуации: ведь подбрасывая, скажем, 10 раз даже идеально симметричную монету, мы можем случайно получить семь выпадений «гербов»; соответственно относительная частота выпадения «герба», подсчитанная по этим результатам испытаний, будет равна 0,7; но это еще не значит, что истинные (теоретические) шансы (вероятности) появления «герба» и другой стороны монеты оцениваются величинами соответственно 0,7 и 0,3, – эти вероятности, как мы знаем, равны 0,5. Точно так же установленная нами в серии из ста игровых туров относительная частота исхода «не шесть» (равная 0,52) может отличаться от истинной (теоретической) вероятности того же события и, значит, может не быть достаточным основанием для выбора этой ситуации в игре!

Получается, что весь вопрос заключается в том, насколько сильно может отличаться наблюденная (в результате осуществления *n* испытаний) относительная частота p_n интересующего нас события от истинной вероятности p появления этого события, и как это отличие, т. е. погрешность $p_n - p$, зависит от числа n имеющихся в нашем распоряжении наблюдений (интуитивно ясно, что чем дольше мы наблюдали за игрой, т. е. чем больше общее число n использованных нами наблюдений, тем больше доверия заслуживают вычисленные нами эмпирические относительные частоты p_n, т. е. тем меньше их отличие от неизвестных нам истинных значений вероятностей p). Ответ на этот вопрос можно получить в нашем случае, если воспользоваться рядом дополнительных *модельных соображений*: а) предположить, что результат каждого тура никак не зависит от результатов предыдущих туров, а неизвестная нам вероятность p осуществления ситуации «не шесть» остается одной и той же на протяжении всех туров игры; б) использовать тот факт, что поведение случайно меняющейся (при повторениях эксперимента) погрешности $\Delta_n = p_n - p$ приближенно описывается *законом нормального*распределения вероятностей со средним значением, равным нулю, и дисперсией, равной $p(1-p)/n$ (см. [1], п. 3.1.5).

Эти соображения, в частности, позволяют оценить абсолютную величину погрешности $|\Delta_n|$, заменяя неизвестную величину p вероятности интересующего нас события (в нашем случае – исход «не шесть») относительной частотой p_n этого события,

зафиксированной в серии из n испытаний (в нашем случае $n=100$, а $p_{100}=0,52$). Если же мы смогли численно оценить абсолютную величину возможной погрешности Δ_n, то естественно применить следующее правило принятия решения: если относительная частота p_n появления исхода «не шесть» больше половины и продолжает превышать 0,5 после вычитания из нее возможной погрешности $|\Delta_n|$, то выгоднее ставить на «не шесть»; если относительная частота p_n меньше половины и продолжает быть меньше 0,5 после прибавления к ней возможной погрешности $|\Delta_n|$, то выгоднее ставить на «шесть»; в других случаях у наблюдателя нет оснований для статистического вывода о преимуществах того или иного выбора ставки в игре (т. е. надо либо продолжить наблюдения, либо участвовать в игре с произвольным выбором ставки, ожидая, что это не может привести к сколько-нибудь ощутимому выигрышу или проигрышу).

Приближенный подсчет максимально возможной величины этой погрешности, опирающийся на модельное соображение б) (т. е. теорему Муавра-Лапласа, см. [1] и п. 4.3), дает в рассматриваемом примере, что с практической достоверностью, а именно с вероятностью 0,95, справедливо неравенство

$$|p_n - p| \le 2\sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}.$$

Возведение этого неравенства в квадрат и решение получившегося квадратного неравенства относительно неизвестного параметра p дает

$$\frac{p_n+\frac{2}{n}}{1+\frac{4}{n}} - \frac{2\sqrt{\frac{p_n(1-p_n)}{n}+\frac{1}{n^2}}}{1+\frac{4}{n}} \le p \le \frac{p+\frac{2}{n}}{1+\frac{4}{n}} + \frac{2\sqrt{\frac{p_n(1-p_n)}{n}+\frac{1}{n^2}}}{1+\frac{4}{n}},$$

или, с точностью до величин порядка малости выше, чем $1/\sqrt{n}$,

$$p_n - 2\sqrt{\frac{p_n(1-p_n)}{n}} \le p \le p_n + 2\sqrt{\frac{p_n(1-p_n)}{n}}. \quad (4)$$

В данном случае (при $p_n=0,52$ и $n=100$) получаем:

$$|\Delta_n| \approx 2\sqrt{p_n(1-p_n)}/\sqrt{n} = 2\sqrt{0,52(1-0,52)}/\sqrt{100} \approx 0,10.$$

Следовательно,

$$0,52-0,10 \le p \le 0,52+0,10.$$

Таким образом, наблюдения за исходами ста партий дают нам основания лишь заключить, что интересующая нас неизвестная величина вероятности исхода «не шесть» на самом деле может быть любым числом из отрезка [0,42; 0,62], т. е. может быть как величиной,

меньшей 0,5 (и тогда надо ставить в игре на ситуацию «шесть»), так и величиной, большей 0,5 (и тогда надо ставить в игре на ситуацию «не шесть»).

Иначе говоря, читатель, воспользовавшийся вероятностно-статистическим способом решения задачи и указанными выше модельными предпосылками, должен прийти к следующему «осторожному» выводу: *ста партий в качестве исходного статистического материала оказалось недостаточно для вынесения надежного заключения о том, какой из исходов игры является более вероятным*. Отсюда решение: либо продолжить роль «зрителя» до тех пор, пока область возможных значений для вероятности p, полученная из оценок вида (4), не окажется целиком лежащей левее или правее 0,5, либо вступить в игру, оценивая ее как близкую к «безобидной», т. е. к такой, в которой в длинной серии туров практически останешься «при своих».

Приведенный пример иллюстрирует роль и назначение теоретико-вероятностных и математико-статистических методов, их взаимоотношения. Если *теория вероятностей предоставляет исследователю набор математических моделей*, предназначенных для описания закономерностей в поведении реальных явлений или систем, функционирование которых происходит под влиянием большого числа взаимодействующих случайных факторов, то *средства математической статистики позволяют подбирать среди множества возможных теоретико-вероятностных моделей ту, которая в определенном смысле наилучшим образом соответствует имеющимся в распоряжении исследователя статистическим данным*, характеризующим реальное поведение конкретной исследуемой системы.

Математическая модель. Математическая модель – это некоторая математическая конструкция, представляющая собой абстракцию реального мира: в модели интересующие исследователя отношения между реальными элементами заменены подходящими отношениями между элементами математической конструкции (математическими категориями). Эти отношения, как правило, представлены в форме уравнений и (или) неравенств между показателями (переменными), характеризующими функционирование моделируемой реальной системы. Искусство построения математической модели состоит в том, чтобы совместить как можно большую лаконичность в ее математическом описании с достаточной точностью модельного воспроизводства именно тех сторон анализируемой реальности, которые интересуют исследователя.

Выше, анализируя взаимоотношения чисто статистического, чисто теоретико-вероятностного и смешанного – вероятностно-статистического способа рассуждения, мы, в действительности, пользовались простейшими моделями, а именно:

статистической частотной моделью интересующего нас случайного события, заключающегося в том, что в результате четырех последовательных бросаний игральной кости ни разу не выпадет «шестерка»; оценив по предыстории *относительную частоту* $p = 0{,}52$ этого **события *и приняв ее за вероятность появления этого события в будущем ряду испытаний,*** мы, тем самым, используем модель случайного эксперимента с известной вероятностью его исхода (см. [1] и п. 1.1.3);

теоретико-вероятностной моделью последовательности испытаний Бернулли (см. [1] и п. 3.1.1), которая никак не связана с использованием результатов наблюдений (т. е. со статистикой); для подсчета вероятности интересующего нас события достаточно принятия гипотетического допущения о том, что используемая игральная кость идеально симметрична. Тогда в соответствии с моделью серии независимых испытаний и

справедливой, в рамках этой модели, теоремой умножения вероятностей подсчитывается интересующая нас вероятность по формуле $p = (5/6)^4$;

вероятностно-статистической моделью, интерпретирующей оцененную в чисто статистическом подходе относительную частоту F как некую случайную величину (см. [1] и п. 2.1), поведение которой подчиняется правилам, определяемым так называемой теоремой Муавра–Лапласа; при построении этой модели были использованы как теоретико-вероятностные понятия и правила, так и статистические приемы, основанные на результатах наблюдений.

Обобщая этот пример, можно сказать, что:

вероятностная модель – это математическая модель, имитирующая механизм функционирования *гипотетического* (не конкретного) реального явления (или системы) стохастической природы; в нашем примере гипотетичность относилась к свойствам игральной кости: она должна была быть идеально симметричной;

вероятностно-статистическая модель – это вероятностная модель, значения отдельных характеристик (параметров) которой оцениваются по результатам наблюдений (исходным статистическим данным), характеризующим функционирование моделируемого *конкретного* (а не гипотетического) явления (или системы).

Вероятностно-статистическая модель, описывающая механизм функционирования экономической или социально-экономической системы, называется *эконометрической*.

Прогностические и управленческие модели в бизнесе. Вернемся к задачам статистического анализа механизма функционирования предприятия (фирмы) и связанным с ними прогнозами. Вновь рассматривая «*фазовое пространство*» этих задач, нетрудно описать общую логическую структуру необходимых для их решения моделей. Эта структура прямо следует из сформулированного выше определения *стратегии бизнеса*.

Для того чтобы формализовать (т. е. записать в терминах математической модели) задачи оптимального управления и построения прогноза в бизнесе, введем следующие обозначения:

$Y = \left(y^{(1)}, y^{(2)}, \ldots, y^{(m)}\right)^T$ – вектор-столбец результирующих показателей (объем продаж и т. п.);

$X = \left(x^{(1)}, x^{(2)}, \ldots, x^{(p)}\right)^T$ – вектор-столбец «поведенческих» (управляемых) переменных (вложения в развитие основных фондов, в службы маркетинга и т. п.);

$Z = \left(z^{(1)}, z^{(2)}, \ldots, z^{(k)}\right)^T$ – вектор-столбец так называемых «статусных» переменных, т. е. показателей, характеризующих состояние фирмы (число работников, основные фонды, возраст фирмы и т. п.);

$U = \left(u^{(1)}, u^{(2)}, \ldots, u^{(s)}\right)^T$ – вектор-столбец гео-социо-экономико-демографичес-ких характеристик внешней среды (показатели общей экономической ситуации, характеристики клиентов и поставщиков и т. п.);

$\varepsilon = \left(\varepsilon^{(1)}, \varepsilon^{(2)}, \ldots, \varepsilon^{(m)}\right)^{\mathrm{T}}$ – вектор-столбец случайных регрессионных остатков (подробнее о них ниже).

Тогда система уравнений, на базе которых может осуществляться *оптимальное управление предприятием* и *выполнение необходимых прогнозных расчетов*, в самом общем виде может быть представлена в форме:

$$Y = f(X|Z,U) + \varepsilon, \quad (5)$$

где $f(X|Z,U)^{\mathrm{T}} = (f^{(1)}(X|Z,U), f^{(2)}(X|Z,U), \ldots, f^{(m)}(X|Z,U))^{\mathrm{T}}$ – некоторая векторнозначная (m -мерная) функция от $x^{(1)}, x^{(2)}, \ldots, x^{(p)}$, структура (значения параметров) которой, вообще говоря, зависит от того, на каких уровнях зафиксированы величины переменных «состояния» фирмы (Z) и «внешней среды» (U).

Тогда *базовая проблема* статистического анализа и прогнозирования в бизнесе состоит в построении наилучшей (в определенном смысле) оценки $f^{*}(X|Z,U)$ для неизвестной функции $f(X|Z,U)$ по имеющейся в распоряжении исследователя исходной статистической информации вида

$$(X_1, Z_1, U_1, Y_1), (X_2, Z_2, U_2, Y_2), \ldots, (X_n, Z_n, U_n, Y_n), \quad (6)$$

где (X_t, Z_t, U_t, Y_t) – значения соответственно поведенческих, «статусных», внешних и результирующих переменных, характеризующие t -й такт времени (или измеренных на t -м статистически обследованном предприятии), $t = 1,2,\ldots,n$. Соответственно параметр n (*объем выборки*) интерпретируется как *общая длительность наблюдений* за значениями анализируемых переменных на исследуемом предприятии, если наблюдения регистрировались *во времени*, и как *общее число статистически обследованных однотипных предприятий*, если наблюдения регистрировались *в пространстве* (т. е., переходя от одного предприятия к другому). При этом описание функции $f^{*}(X|Z,U)$ должно сопровождаться способом расчета *гарантированных погрешностей аппроксимации* (*ошибок прогноза*), т. е. таких векторных (m -мерных) значений $\Delta_p(X,Z,U)$ и $\Delta_p^{*}(X,Z,U)$, которые для любых заданных значений X, Z и U гарантировали бы выполнение неравенств (с вероятностью, не меньшей, чем P, где P – наперед заданная, достаточно близкая к единице положительная величина)

$$|Y - f^{*}(X|Z,U)| < \Delta_p(X,Z,U), \quad (7)$$

$$|f(X|Z,U) - f^{*}(X|Z,U)| < \Delta_p^{*}(X,Z,U). \quad (8)$$

В (7) и (8) имеется в виду *покомпонентное* выполнение соответствующих векторнозначных неравенств.

Если базовая проблема статистического анализа и прогнозирования решена, то решения задач оптимального управления и прогноза могут быть описаны следующим образом.

Задача оптимального управления. Пусть C_X – некоторое подмножество в фазовом подпространстве поведенческих переменных X, с помощью которого определяются ресурсные и другие ограничения на возможные значения X, т.е. $X \in C_X$. Тогда оптимальные значения X^* поведенческих (управляемых) переменных X определяются как решение оптимизационной задачи вида

$$f(X|Z,U) \to \underset{X \in C_X}{extr}, \quad (9)$$

где под $extr$ понимаются минимальные или максимальные значения компонент функции f (в зависимости от их содержательного смысла).

Задача прогнозирования результирующих показателей. Пусть $t = n$ – текущий момент времени (им заканчивается *базовый*, т.е. статистически обследованный интервал времени [1; n]). И пусть заданы (нормативные, спрогнозированные) значения $X_{n+\tau}, Z_{n+\tau}$ и $U_{n+\tau}$ соответственно поведенческих (управляемых), «статусных» и переменных внешней среды для момента времени $n+\tau$ (τ – горизонт прогнозирования, измеряется в целом числе принятых в исследовании временных тактов). Тогда общая структура прогноза $Y_{n+\tau}$ значений результирующих показателей Y на τ временных тактов вперед имеет вид:

$$Y_{n+\tau} = f(X_{n+\tau}|Z_{n+\tau}, U_{n+\tau}) + \delta_{n+\tau}, \quad (10)$$

где величина приращения $\delta_{n+\tau}$, как правило, достаточно мала по сравнению с $f(X_{n+\tau}|Z_{n+\tau}, U_{n+\tau})$ и зависит от вероятностной природы регрессионных остатков ε в соотношении (5) (например, в рамках допущений, принятых в *классической* модели регрессии, величина $\delta_{n+\tau}$ тождественно равна нулю (см [1, гл. 15]).

Некоторые общие сведения о математическом инструментарии решения задач (9) и (10) см. ниже, в п. 4.

Приложение 1. МЕТОДЫ СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В БИЗНЕСЕ

3. Основные этапы прогнозирования и типы прогнозов

Построение прогноза и связанные с ним построение и экспериментальная проверка (верификация) вероятностно-статистической модели обычно основаны на одновременном использовании информации двух типов:
- *априорной информации* о природе и содержательной сущности анализируемого явления, представленной, как правило, в виде тех или иных теоретических закономерностей, ограничений, гипотез;
- *исходных статистических данных*, характеризующих процесс и результаты функционирования анализируемого явления или системы.

Можно выделить следующие основные этапы прогнозирования.

1-й этап (*постановочный*) включает в себя определение конечных прикладных целей прогнозирования; набора факторов и показателей (переменных), описание взаимосвязей

между которыми нас интересует; роли этих факторов и показателей – какие из них, в рамках поставленной конкретной задачи, можно считать *входными* (т.е. полностью или частично регулируемыми или хотя бы легко поддающимися регистрации и прогнозу; подобные факторы несут смысловую нагрузку *объясняющих* в модели), а какие – *выходными* (эти факторы обычно трудно поддаются непосредственному прогнозу; их значения формируются как бы в процессе функционирования моделируемой системы, а сами факторы несут смысловую нагрузку *объясняемых*).

2-й этап (*априорный*, *предмодельный*) состоит в предшествующем построению модели анализе содержательной сущности изучаемого процесса или явления, формировании и формализации имеющейся априорной информации об этом явлении в виде ряда гипотез и исходных допущений (последние должны быть подкреплены теоретическими рассуждениями о механизме изучаемого явления или, если возможно, экспериментальной проверкой).

3-й этап (*информационно-статистический*) заключается в сборе необходимой статистической информации, т.е. регистрации значений участвующих в анализе факторов и показателей на различных временных и (или) пространственных тактах функционирования моделируемой системы.

4-й этап (*спецификация модели*) включает в себя непосредственный вывод (опирающийся на принятые на 2-м этапе гипотезы и исходные допущения) общего вида модельных соотношений, связывающих между собой интересующие нас входные и выходные переменные. Говоря об общем виде модельных соотношений, мы имеем в виду то обстоятельство, что на данном этапе будет определена лишь структура модели, ее символическая аналитическая запись, в которой наряду с известными числовыми значениями (представленными в основном исходными статистическими данными) будут присутствовать величины, содержательный смысл которых определен, а числовые значения – нет (их обычно называют параметрами модели, неизвестные значения которых подлежат статистическому оцениванию).

5-й этап (*исследование идентифицируемости и идентификация модели*) состоит в проведении статистического анализа модели с целью «настройки» значений ее неизвестных параметров на те исходные статистические данные, которыми мы располагаем. При реализации этого этапа «прогнозист» должен сначала ответить на вопрос, *возможно ли в принципе однозначно восстановить значения неизвестных параметров модели* по имеющимся исходным статистическим данным при принятой на 4-м этапе структуре (способе спецификации) модели. Это составляет так называемую*проблему идентифицируемости* модели. А затем, после положительного ответа на этот вопрос, необходимо решить уже *проблему идентификации* модели, т.е. предложить и реализовать математически корректную процедуру оценивания неизвестных значений параметров модели по имеющимся исходным статистическим данным. Если проблема идентифицируемости решается отрицательно, то возвращаются к 4-у этапу и вносят необходимые коррективы в решение задачи спецификации модели.

6-й этап (*верификация модели*) заключается в использовании различных процедур сопоставления модельных заключений, оценок, следствий и выводов с действительностью. Этот этап называют также этапом статистического анализа точности и адекватности модели. При пессимистическом характере результатов этого этапа необходимо возвратиться к этапу 4, а иногда и к этапу 1. Если же этап верификации модели дает положительные результаты, то модель может быть непосредственно

использована для построения прогноза в соответствии с описанной выше общей схемой (10).

В описании содержания 1-го этапа процедуры прогнозирования речь шла, в частности, о необходимости определения конечных прикладных целей прогнозирования. Это подразумевает, в частности, и определение требуемого **типа прогноза**. Тип прогноза определяется двумя факторами:
горизонтом прогнозирования и
иерархическим уровнем прогнозируемого показателя.

По горизонту прогнозирования прогнозы делятся на *краткосрочные* (на 1-2 такта времени вперед), *среднесрочные* (на 3-5 тактов) и *долгосрочные* (более чем на 5 тактов времени вперед).

По уровню прогнозируемого показателя целесообразно выделять *макро-*, *мезо-* и *микропрогнозы*. Все, что связано с прогнозированием показателей, характеризующих деятельность фирм, компаний и предприятий, относится к микроуровню. Мезо- (региональный и отраслевой уровни) и макропрогнозы используются при описании внешней среды.

Следует подчеркнуть, что в реальности бизнесмен, руководитель предприятия может, конечно, успешно вести бизнес и не владеть методами построения математических моделей прогнозирования. Однако в условиях ужесточающейся конкуренции знание этих методов предоставляет бизнесмену и его бизнесу порой не менее значимые конкурентные преимущества, чем завоевание определенной доли рынка или получение выгодного кредита.

Приложение 1. МЕТОДЫ СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В БИЗНЕСЕ

4. Математический инструментарий прогнозирования

Математические методы и модели, используемые в задачах стохастического анализа и прогнозирования в бизнесе, могут относиться к самым различным разделам математики: к регрессионному анализу, анализу временных рядов, формированию и оцениванию экспертных мнений, имитационному моделированию, системам одновременных уравнений, дискриминантному анализу, логит- и пробит-моделям, аппарату логических решающих функций, дисперсионному или ковариационному анализу, анализу ранговых корреляций и таблиц сопряженности и т. д. Однако все они объединены тем, что представляют собой различные подходы к решению центральной проблемы многомерного статистического анализа и эконометрики – *проблемы статистического исследования зависимостей*, которая, как раз, и является ***базовой проблемой статистического анализа и прогнозирования в бизнесе*** (ее общая формулировка была приведена в п. 2).

В п. 1 уже было замечено, что среди $p + k + l + m$ компонент анализируемого многомерного признака (X^T, Z^T, U^T, Y^T) могут быть как количественные, так и ординальные и номинальные переменные. Упомянутые выше подходы к решению центральной проблемы многомерного статистического анализа формировались именно с учетом природы исследуемых переменных. Соответствующая специализация этих подходов отражена в табл. 4. В ней же даны ссылки на литературные источники, в которых можно найти достаточно полное описание этих подходов.

Таблица 4.

Природа результирующих показателей Y	**Природа объясняющих переменных** X,Z,U	**Название обслуживающих разделов многомерного статистического анализа**	**Литературные источники**
Количественная	Количественная	Регрессионный анализ и системы одновременных уравнений	[1, гл. 15, 17]
Количественная	Единственная количественная переменная, интерпретируемая как «время»	Анализ временных рядов	[1, гл. 16]
Количественная	Неколичественная (ординальные или номинальные переменные)	Дисперсионный анализ	[4, гл. 13]
Количественная	Смешанная (количественные и неколичественные переменные)	Ковариационный анализ, модели типологической регрессии	[4, гл. 13]
Неколичественная (ординальные переменные)	Неколичественная (ординальные и номинальные переменные)	Анализ ранговых корреляций и таблиц сопряженности	[1, гл. 11]
Неколичественная (номинальные переменные)	Количественная	Дискриминантный анализ, логит- и пробит-модели, кластер-анализ, таксономия, расщепление смесей распределений	[1, гл. 12-15]
Смешанная (количественные и неколичественные переменные)	Смешанная (количественные и неколичественные переменные)	Аппарат логических решающих функций, Data Mining	[5]

Тем не менее, практика статистического анализа и прогнозирования в бизнесе свидетельствует о том, что во всем спектре их математического инструментария бесспорное лидерство (по распространенности и актуальности) принадлежит трем разделам:

- *регрессионному анализу;*
- *анализу временных рядов;*
- *механизму формирования и статистического анализа экспертных оценок.*

Кратко остановимся на каждом из этих разделов.

Регрессионный анализ

Как и прежде, будем описывать функционирование исследуемого реального объекта (фирмы, компании, процесса производства или дистрибуции продукции и т. п.) набором переменных Y, X, Z и U (их содержательный смысл описан в п. 2). Введем ряд определений и понятий, используемых в регрессионном анализе.

Результирующие (зависимые, эндогенные) переменные. Переменная y, характеризующая результат или эффективность функционирования анализируемой системы, называется результирующей (зависимой, эндогенной). Ее значения формируются в процессе и внутри функционирования этой системы под воздействием ряда других переменных и факторов, часть из которых поддается регистрации и, в определенной степени, управлению и планированию (эту часть принято называть объясняющими переменными, см. ниже). В регрессионном анализе результирующая переменная выступает в роли функции, значения которой определяются (правда, с некоторой случайной погрешностью) значениями упомянутых выше объясняющих переменных, выступающих в роли аргументов. Поэтому по природе своей результирующая переменная y всегда стохастична (случайна). В общем случае обычно анализируется поведение сразу нескольких (m) результирующих переменных $y^{(1)}, y^{(2)}, \ldots, y^{(m)}$.

Объясняющие (предикторные, экзогенные) переменные $X = (x^{(1)}, x^{(2)}, \ldots, x^{(p)})^{\mathrm{T}}$. Переменные (или признаки), поддающиеся регистрации, описывающие условия функционирования изучаемой реальной экономической системы и в существенной мере определяющие процесс формирования значений результирующих переменных, называются объясняющими. Как правило, часть из них поддается хотя бы частичному регулированию и управлению. Значения ряда объясняющих переменных могут задаваться как бы «извне» анализируемой системы. В этом случае их принято называть экзогенными. В регрессионном анализе они играют роль аргументов той функции, в качестве которой рассматривается анализируемый результирующий показатель y. По своей природе объясняющие переменные могут быть как случайными, так и неслучайными.

Регрессионные остатки $\varepsilon = (\varepsilon^{(1)}, \varepsilon^{(2)}, \ldots, \varepsilon^{(m)})^{\mathrm{T}}$ – это латентные (т. е. скрытые, не поддающиеся непосредственному измерению) случайные компоненты, отражающие влияние соответственно на $y^{(1)}, y^{(2)}, \ldots, y^{(m)}$ не учтенных в составе X факторов, а также случайные ошибки в измерении анализируемых результирующих переменных. Они, вообще говоря, тоже могут зависеть от X, т. е. в общем случае $\varepsilon = \varepsilon(X)$.

Общая схема взаимодействия переменных в регрессионном анализе изображена на рисунке.

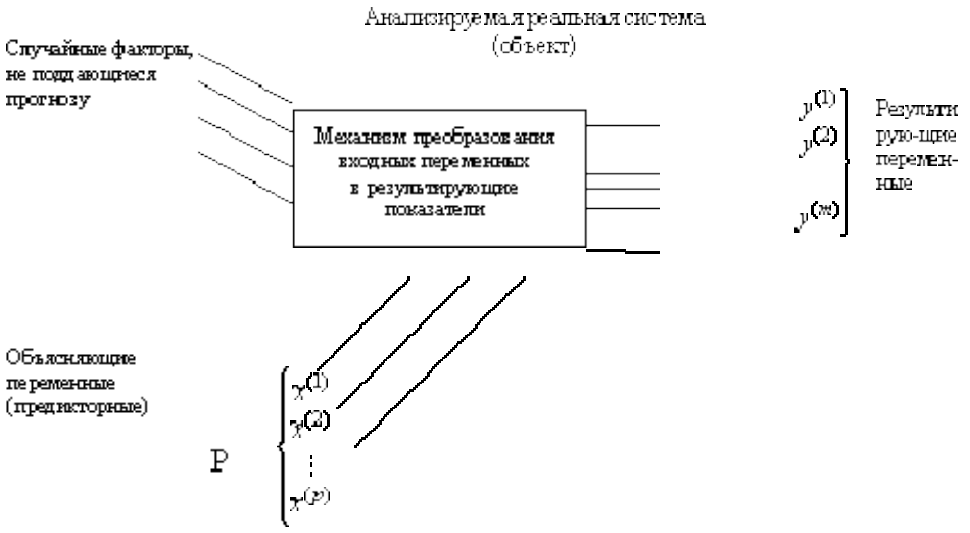

Рисунок. *Общая схема взаимодействия переменных в регрессионном анализе.*

Функция регрессии y *по* $X = (x^{(1)}, x^{(2)}, \ldots, x^{(p)})^T$. Функция $f(X^*)$ называется *функцией регрессии* y по X (или просто – *регрессией* y *по* X), если она описывает изменение условного среднего значения результирующей переменной y (при условии, что значения объясняющих переменных X зафиксированы на уровнях X^*) в зависимости от изменения значений X^* объясняющих переменных. Соответственно математически это определение может быть записано в виде

$$f(X^*) = \mathbf{E}(y|X = X^*),$$

где символ $\mathbf{E}$ означает операцию теоретического усреднения значений y (т. е. $\mathbf{E}\,y$ – это математическое ожидание случайной величины y, а $\mathbf{E}(y|X = X^*)$, или просто $\mathbf{E}(y|X^*)$ – это условное математическое ожидание случайной величины y, вычисленное при условии, что значения объясняющих переменных X зафиксированы на уровне X^*).

Если мы анализируем одновременно m результирующих переменных $y^{(1)}, y^{(2)}, \ldots, y^{(m)}$, то следует рассмотреть соответственно m функций регрессий $f^{(1)}(X^*) = \mathbf{E}(y^{(1)}|X^*), \ldots, f^{(m)}(X^*) = \mathbf{E}(y^{(m)}|X^*)$ или, что то же, одну *векторнозначную* функцию

$$f(X^*) = \begin{pmatrix} f^{(1)}(X^*) \\ f^{(2)}(X^*) \\ \vdots \\ f^{(m)}(X^*) \end{pmatrix}. \quad (11)$$

Тогда модель регрессии $Y=(y^{(1)},y^{(2)},\ldots,y^{(m)})^{\mathrm{T}}$ по X может быть записана в виде

$$Y = f(X) + \varepsilon(X), \quad (12)$$

причем, из определения $f(X)$ следует, что всегда]

$$E\varepsilon(X) = (0,0,\ldots,0)^{\mathrm{T}} \quad (12')$$

(*тождественный* знак равенства в (12') означает, что оно справедливо при *любых* значениях X ; вектор-столбец из нулей в правой части имеет размерность m).

В рамках введенных понятий и обозначений *задача регрессионного анализа* в самом общем виде может быть сформулирована следующим образом:

по результатам n измерений

$$\left\{\left(x_i^{(1)}, x_i^{(2)}, \ldots, x_i^{(p)}, y_i^{(1)}, y_i^{(2)}, \ldots, y_i^{(m)}\right)\right\}_{i=1,2,\ldots,n}$$

исследуемых переменных на n объектах (системах, процессах) анализируемой совокупности построить такую (векторнозначную) функцию (11), которая позволила бы наилучшим (в определенном смысле) образом восстанавливать значения результирующих (прогнозируемых) переменных $Y=(y^{(1)},y^{(2)},\ldots,y^{(m)})^{\mathrm{T}}$ по заданным значениям объясняющих (экзогенных) переменных $X^{*}=(x^{(1)*},x^{(2)*},\ldots,x^{(p)*})^{\mathrm{T}}$.

З а м е ч а н и е 1. Наиболее распространенными являются *линейные* модели регрессии, т. е. модели, в которых функции регрессии $f^{(s)}(X)$ имеют линейный вид:

$$f^{(s)}(X) = \theta_0^{(s)} + \theta_1^{(s)}x^{(1)} + \ldots + \theta_p^{(s)}x^{(p)}, \quad s = 1,2,\ldots,m. \quad (12'')$$

З а м е ч а н и е 2. Существует по меньшей мере два варианта интерпретации введенных в п. 2 «поведенческих», «статусных» и «внешних» переменных, соответственно, X,Z и U в рамках описанной модели регрессии (12)–(12'). В первом варианте *все три типа* переменных X,Z и U относят к объясняющим переменным и строят регрессию Y по $(X^{\mathrm{T}},Z^{\mathrm{T}},U^{\mathrm{T}})$. В другом варианте переменные Z и U интерпретируют как *условия проведения наблюдений* и тогда *отдельно* для каждого фиксированного сочетания этих условий строят регрессионную модель вида (12) (в рамках линейной модели (12'') это будет означать, что сами коэффициенты регрессии $\theta_0^{(s)},\theta_1^{(s)},\ldots,\theta_p^{(s)}$ зависят от Z и U , т. е. определяются как функции от Z и U).

Анализ временных рядов

Всякий статистический анализ и прогноз основывается на исходных статистических данных. Их основные типы были представлены в п. 1. При этом, если процесс регистрации данных происходит во времени t , и само время фиксируется наряду со значениями анализируемых характеристик $x_i^{(j)}(t_k)(j=1,2,\ldots,p;\ i=1,2,\ldots,n;\ k=1,2,\ldots,N)$, то говорят о статистическом анализе так называемых *панельных данных*. Если

зафиксировать номер переменной j и номер статистически обследуемого объекта i, то расположенную в хронологическом порядке последовательность значений

$$x_i^{(j)}(t_1),\ x_i^{(j)}(t_2),\ \ldots,\ x_i^{(j)}(t_k) \quad (13)$$

называют *одномерным временным рядом*. Если же одновременно рассматривать p одномерных временных рядов вида (13), т. е. исследовать закономерности во*взаимосвязанном* поведении временных рядов (13) для $j=1,2,\ldots,p$, характеризующих динамику p переменных, *измеренных на каком-то одном* (i-м) *объекте*, то тогда говорят о *статистическом анализе многомерного временного ряда* $X(t)=(x^{(1)}(t_k),x^{(2)}(t_k),\ldots,x^{(p)}(t_k))^{\mathrm{T}} \quad (k=1,2,\ldots,N)$. По существу, все задачи, связанные с анализом экономической динамики и прогнозом, предусматривают использование в качестве своей статистической базы временных рядов тех или иных показателей.

Как правило, в задачах бизнес-прогнозирования рассматриваются лишь *дискретные* (*по времени наблюдения*) одномерные временные ряды для *равноотстоящих моментов наблюдения*, т. е. $t_2-t_1=t_3-t_2=\ldots=t_N-t_{N-1}=\Delta$, где Δ – заданный временной такт (минута, час, сутки, неделя, месяц, квартал, год и т. п.). В этих случаях исследуемый временной ряд нам будет удобнее представлять в виде

$$x(1),x(2),\ldots,x(N), \quad (13')$$

где $x(t)$ – значение анализируемого показателя, зарегистрированное в t-м такте времени $(t=1,2,\ldots,N)$.

Говоря об использовании аппарата анализа временных рядов в проблеме прогнозирования, мы имеем в виду *кратко- и среднесрочный прогноз*, поскольку построение *долгосрочного* прогноза подразумевает обязательное использование методов организации и статистического анализа *специальных экспертных оценок*.

Генезис наблюдений, образующих временной ряд. Речь идет о структуре и классификации основных факторов, под воздействием которых формируются значения элементов временного ряда. Целесообразно выделить следующие 4 типа таких факторов.

(А) *Долговременные*, формирующие общую (в длительной перспективе) тенденцию в изменении анализируемого признака $x(t)$. Обычно эта тенденция описывается с помощью той или иной неслучайной функции $f_{\text{тр}}(t)$, как правило, монотонной. Эту функцию называют *функцией тренда* или просто *трендом*.

(Б) *Сезонные*, формирующие периодически повторяющиеся в определенное время года колебания анализируемого признака. Условимся обозначать результат действия сезонных факторов с помощью неслучайной функции $\varphi(t)$. Поскольку эта функция должна быть*периодической* (с периодами, кратными сезонам, т. е. кварталам), в ее аналитическом выражении участвуют гармоники (тригонометрические функции), периодичность которых, как правило, обусловлена содержательной сущностью задачи.

(В) *Циклические* (*конъюнктурные*), формирующие изменения анализируемого признака, обусловленные действием долговременных циклов экономической, демографической или астрофизической природы (волны Кондратьева, демографические «ямы», циклы

солнечной активности и т. п.). Результат действия циклических факторов будем обозначать с помощью неслучайной функции $\psi(t)$.

(Г) *Случайные* (нерегулярные), не поддающиеся учету и регистрации. Их воздействие на формирование значений временного ряда как раз и обусловливает *стохастическую природу* элементов $x(t)$, а следовательно, и необходимость интерпретации $x(1), x(2), \ldots, x(N)$ как наблюдений, произведенных над случайными величинами соответственно $\xi(1), \xi(2), \ldots, \xi(N)$. Будем обозначать результат воздействия случайных факторов с помощью случайных величин («остатков», «ошибок») $\varepsilon(t)$ [1] . Конечно, вовсе не обязательно, чтобы в процессе формирования значений всякого временного ряда участвовали одновременно факторы *всех* четырех типов. В одних случаях значения временного ряда могут формироваться под воздействием факторов (А), (Б) и (Г), в других – под воздействием факторов (А), (В) и (Г) и, наконец, – исключительно под воздействием одних только случайных факторов (Г). Однако во всех случаях *предполагается непременное участие случайных* (*эволюционных*) *факторов (Г)*. Кроме того, как правило, принимается (в качестве гипотезы) *аддитивная структурная схема* влияния факторов (А), (Б), (В) и (Г) на формирование значений $x(t)$, которая означает правомерность представления значений членов временного ряда в виде разложения:

$$x(t) = \chi(\mathrm{A}) f_{\mathrm{тр}}(t) + \chi(\mathrm{Б})\varphi(t) + \chi(\mathrm{B})\psi(t) + \varepsilon(t), t = 1, 2, \ldots, N, \quad (14)$$

где $\mathrm{E}\varepsilon(t) \equiv 0$, а

$$\chi(C)\begin{cases} 1, \text{если факторы типа C участвуют в формировании значений } x(t); \\ 0, \text{в противном случае} \end{cases}$$

C = А, Б или В

Выводы о том, участвуют или нет факторы данного типа в формировании значений $x(t)$, могут базироваться как на анализе содержательной сущности задачи (т. е. быть *априорно-экспертными по своей природе*), так и на специальном *статистическом анализе исследуемого временного ряда*.

В рамках введенных понятий и обозначений *задача статистического анализа временного ряда* в общем виде может быть сформулирована следующим образом:

по результатам n *измерений* $x(1), x(2), \ldots, x(n)$ *исследуемой переменной за* n *тактов времени базового периода построить наилучшие (в определенном смысле) оценки*

$\chi(\mathrm{A}), f_{\mathrm{тр}}(t), \chi(\mathrm{Б}), \varphi(t), \chi(\mathrm{B}), \psi(t)$

для членов разложения (14).

Решение этой задачи используется для построения прогнозного значения $x(n+\tau)$ на τ тактов времени вперед с помощью формулы (14) при $t = n+\tau$ и при подстановке в нее полученных оценок компонентов правой части разложения.

Механизмы формирования и статистический анализ экспертных оценок

Обычно выделяются следующие основные типы организации работы группы экспертов ([6]):

· *коллегиальный*: «метод комиссий» (в виде открытой дискуссии по обсуждаемой проблеме); «метод суда» (в виде противостояния «защиты» и «обвинения» по каждому из вариантов обсуждаемого решения проблемы); «мозговая атака» и т.п.;

· *частично коллегиальный:* сценарный анализ типа «что – если», метод «Делфи» – многотуровое обсуждение проблемы с тайным голосованием экспертов или заполнением специальных анонимных анкет в конце каждого тура и работой независимой аналитической группы в промежутках между турами и т.п.;

· *индивидуально-автономный:* каждый из участников экспертной группы формирует и высказывает свое мнение (независимо от позиций других участников) в виде ранжирования обсуждаемых вариантов решения (или объектов), их парных сравнений или отнесения каждого из них к одной из заранее описанных градаций (см. формы представления исходных статистических данных в виде таблиц частот или таблиц сопряженности в п. 1). Иногда эксперты должны оценивать вероятность наступления того или иного события.

При любом из упомянутых выше типов организации работы экспертов приходится проводить статистический анализ экспертных мнений. К основным задачам статистического анализа экспертных оценок относятся:

(i) Исследование структуры совокупности экспертных мнений. Эта задача решается средствами многомерного статистического анализа – методами ранговой корреляции, кластер-анализа, многомерного шкалирования и т.п. (см. [1], гл. 12, 13]. Так, если ответы экспертов i и j даны в виде упорядочений n сравниваемых вариантов решения (или объектов) соответственно $R^{(i)}=(R_1^{(i)},R_2^{(i)},...,R_n^{(i)})$ и $R^{(j)}=(R_1^{(j)},R_2^{(j)},...,R_n^{(j)})$, то «расстояние» d_{ij} между мнениями i-го и j-го экспертов измеряют величиной $d_{ij}=1-\rho_{ij}$, где ρ_{ij} – коэффициент ранговой корреляции Спирмена (см. [1], гл. 11]). Определив тот или иной способ вычисления «расстояния» между мнениями пары экспертов, мы можем решать затем задачу «кластеризации» экспертов, интерпретируя каждый из найденных таким образом кластер как группу экспертов-единомышленников.

(ii) Анализ взаимной согласованности мнений группы экспертов. Располагая мнениями целой группы экспертов, аналитик-статистик стремится оценить степень согласованности всех этих экспертных оценок, в том числе и статистически проверить гипотезу о полном отсутствии какой-либо их согласованности (и тогда, очевидно, следует либо уточнить постановку предложенной экспертам задачи, либо поменять состав экспертной группы). Эта задача также решается средствами многомерного статистического анализа. Выбор конкретного метода зависит от формы исходных статистических данных. Например, если мнения экспертов представлены ранжировками, то в качестве меры их согласованности можно рассматривать *коэффициент конкордации Кендалла*:

$$W=\frac{12}{p^2(n^3-n)}\sum_{k=1}^{n}\left(\sum_{j=1}^{p}R_k^{(j)}-\frac{p(n+1)}{2}\right)^2.$$

Близость величины W к единице свидетельствует о высокой степени согласованности анализируемых мнений (при $W=1$ все мнения просто совпадают). Малые значения W говорят об отсутствии какой бы то ни было согласованности в анализируемых мнениях (существует строгий статистический критерий проверки этой гипотезы (см. [1, гл. 11]).

(iii) Построение единого группового мнения и оценка относительной компетентности каждого эксперта. Поиск единого группового мнения сводится к решению соответствующей оптимизационной задачи. Так, например, при балльных экспертных оценках n анализируемых вариантов решения (или n объектов), т.е. при исходных статистических данных вида

$$X^{(j)} = \left(x_1^{(j)}, x_2^{(j)}, \ldots, x_n^{(j)}\right),$$
$$j = 1, 2, \ldots, p,$$

где $x_i^{(j)}$ – балльная оценка i -го объекта (варианта решения), данная j -м экспертом, единое групповое мнение $X^{(\text{гр})} = (x_1^{(\text{гр})}, x_2^{(\text{гр})}, \ldots, x_n^{(\text{гр})})$ является решением оптимизационной задачи вида

$$x_i^{(\text{гр})} = \arg\min_{x_i} \sum_{j=1}^{p} \left(x_i^{(j)} - x_i\right)^2 = \frac{1}{n}\sum_{j=1}^{p} x_i^{(j)}, \quad i = 1, 2, \ldots, n,$$

где с помощью $x_0 = \arg\min_x Q(x)$ обозначается решение оптимизационной задачи вида $Q(x) \to \min_x$, т.е. $Q(x_0) = \min_x Q(x)$.

Если же исходные данные представлены в виде ранжировок (9), то единая групповая ранжировка $R^{(\text{гр})} = (R_1^{(\text{гр})}, R_2^{(\text{гр})}, \ldots, R_n^{(\text{гр})})$ определяется как решение оптимизационной задачи вида

$$R_i^{(\text{гр})} = \arg\min_{R_i} \sum_{j=1}^{p} \left|R_i^{(j)} - R_i\right| = med\left(R_i^{(1)}, R_i^{(2)}, \ldots, R_i^{(p)}\right)$$
$$i = 1, 2, \ldots, n,$$

где с помощью $med(R_i^{(1)}, R_i^{(2)}, \ldots, R_i^{(p)})$ обозначена *медиана* ряда $(R_i^{(1)}, R_i^{(2)}, \ldots, R_i^{(p)})$, т.е. средняя по расположению величина $R_i^{(j)}$, когда члены этого ряда расположены в порядке возрастания их величин.

Наконец, при задании мнения *j*-го эксперта в виде матрицы парных сравнений

$$\mathrm{A}^{(j)} = \begin{pmatrix} a_{11}^{(j)} & a_{12}^{(j)} & \ldots & a_{1n}^{(j)} \\ a_{21}^{(j)} & a_{22}^{(j)} & \ldots & a_{2n}^{(j)} \\ \ldots & \ldots & \ldots & \ldots \\ a_{n1}^{(j)} & a_{n2}^{(j)} & \ldots & a_{nn}^{(j)} \end{pmatrix}$$

элементы матрицы парных сравнений $(a_{ik}^{(\text{гр})})$ группового мнения $\mathrm{A}^{(\text{гр})}$ подбираются таким образом, чтобы

$$\sum_{j=1}^{p}\left(\sum_{i=1}^{n}\sum_{k=1}^{n}\left(a_{ik}^{(j)} - a_{ik}^{(\text{гр})}\right)^2\right) = \min_{a_{11}, a_{12}, \ldots, a_{nn}} \sum_{j=1}^{p}\left(\sum_{i=1}^{n}\sum_{k=1}^{n}\left(a_{ik}^{(j)} - a_{ik}\right)^2\right).$$

Основная идея различных подходов к оценке относительной компетентности каждого (*j*-го) эксперта, заключается в следующем: чем «дальше» мнение *j*-го эксперта отстоит от единого группового мнения, тем ниже оценивается уровень его относительной компетентности. Заметим, что если в результате исследования структуры совокупности экспертных мнений аналитик-статистик приходит к выводу о наличии *нескольких подгрупп экспертов* с однородностью мнений внутри каждой подгруппы и с существенным различием мнений в любой паре таких подгрупп, то задача единого группового мнения и оценка относительной компетентности эксперта решается отдельно для каждой из выявленных подгрупп.

---

[1] Случайные факторы, в свою очередь, могут быть двоякой природы: *внезапными*(«разладочными»), приводящими к скачкообразным структурным изменениям в механизме формирования значений *x(t)* (что выражается, например, в радикальных скачкообразных изменениях основных структурных характеристик функций $f_{тр}$ (t), *j(t)* и *y(t)*анализируемого временного ряда в случайный момент времени), и *эволюционными остаточными*, обусловливающими относительно небольшие случайные отклонения значений *x(t)* от тех, которые должны были бы получиться *только под воздействием факторов (А), (Б) и (В).* Однако в данном разделе будут рассмотрены схемы формирования временных рядов, включающие в себя действие *только эволюционных остаточных*

Приложение 1. МЕТОДЫ СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В БИЗНЕСЕ

5. О выборе подходящего метода прогнозирования

При выборе подходящего метода прогнозирования исследователь должен последовательно ответить на следующие вопросы:
- какой именно тип прогноза он собирается построить (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный; микро-, мезо- или макропрогноз);
- какова природа и форма исходных статистических данных, на основе которых он собирается строить прогноз;
- кто именно будет использовать этот прогноз (руководство компании, служба маркетинга и т. п.);
- какова требуемая точность прогноза и какие потребуются расходы для обеспечения намеченного прогноза.

Ниже представлена общая логическая схема, определяющая выбор подходящего математического инструментария прогнозирования.

Библиографический список

1. *Айвазян С.А., Мхитарян В.С.* Прикладная статистика и основы эконометрики. – М.: ЮНИТИ, 1998.
2. *Кокрен У.* Методы выборочного исследования: Пер. с англ. – М.: Статистика, 1976.
3. *Hanke J. and Reitsch A.* Business Forecasting. – N.Y.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1995.
4. *Айвазян С.А., Енюков И.С., Мешалкин Л.Д.* Прикладная статистика: исследование зависимостей. – М.: Финансы и статистика, 1985.
5. *Лбов Г.С.* Методы обработки разнотипных экспериментальных данных. – Новосибирск: Наука, 1978.
6. *Литвак Б.Г.* Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996.

Приложение 2. СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Аваль – поручительство со стороны банка, согласно которому банк принимает на себя ответственность за оплату векселя перед его держателем

Агентские отношения – отношения между двумя сторонами, в рамках которых одна из сторон (агент) обязуется за вознаграждение совершать (или совершает в соответствии с договоренностями) по поручению другой стороны (принципала) юридические действия за счет принципала либо от своего имени, либо от имени принципала.

Adhoc-кратия – способ организации структуры и деятельности предприятия, ориентированный на максимально быстрое приспособление к изменениям рынка

Акционерное общество – хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, владельцы которых не отвечают по обязательствам

общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, только в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционерное общество, имеющее А-В-форму – акционерное общество, основными владельцами акций которого являются физические лица

Акционерное общество, имеющее Г-Я-форму – акционерное общество, основными владельцами акций которого являются предприятия, банки, акционерные общества, другие юридические лица

Бизнес – 1. Процесс соединения материальных, финансовых, трудовых и нематериальных ресурсов в целях создания товаров или услуг, удовлетворяющих потребности экономики. 2. Предприятие или группа предприятий, являющихся сферой влияния (управления, руководства, принятия решений) определенного лица или группы лиц.

Бизнесмен – лицо, осуществляющее бизнес.

Бизнес-план предприятия – структурированное описание основных аспектов деятельности и развития предприятия, разрабатываемое на основе *стратегии предприятия*.

Бизнес-план проекта (бизнес-проект) – структурированное описание всех сторон разработки, осуществления и реализации последствий инвестиционного проекта.

Вертикальная интеграция – действия, направленные на долгосрочное сближение стратегических интересов двух или более предприятий, составляющих цепочку последовательных переделов (обработки) продукции

Выделение части предприятия – создание нового предприятия на базе части имеющегося предприятия без прекращения им своей деятельности и с передачей части прав и обязанностей предприятия вновь создаваемому предприятию

Гарант обмена (контракта) – лицо (или институт), обеспечивающее реализацию согласованного между сторонами обмена (надлежащим образом составленного и заключенного *контракта*)

Горизонтальная интеграция – действия, направленные на долгосрочное сближение стратегических интересов двух или более предприятий, оперирующих на одном и том же сегменте рынка

Диагональная интеграция – действия предприятия, направленные на долгосрочное сближение стратегических интересов с другим предприятием, не оперирующем в том же сегменте рынка и не принадлежащем к цепочке последовательных переделов, в которую входит первое, но имеющее возможность влиять на долгосрочные интересы третьего предприятия, обладающего одним из двух указанных свойств

Диверсификация – расширение сферы деятельности за счет качественно новых элементов.

Диверсификация кредитного портфеля – расширение перечня объектов

Диверсификация производства – расширение номенклатуры производимой продукции.

Инвестиционная безопасность – возможность обойтись без существенного социально-экономического ущерба при реализации инвестиционного
проекта.

Инвестиционная конфигурация – совокупность основных участников инвестиционного проекта с учетом их институциональных позиций и взаимоотношений

Инвестиционный проект на предприятии – совокупность развернутых во времени мероприятий (предложений), ориентированных на достижение установленных целей (коммерческих, социальных, экологических), отвечающих заданной стратегии развития предприятия и требующих для своей реализации расходования (или использования) капитальных ресурсов (земли, капитала) или информации.

Инновационный проект – эшелонированная во времени совокупность мероприятий, направленных на существенное обновление отдельных компонент производства, реализацию и потребление продукции.

Инновационный риск – опасность нанесения субъекту значимого для него социально-экономического ущерба в связи с реализацией инновационных мероприятий

Интеграционная зона – совокупность предприятий, связанных с данным предприятием отношениями интеграции

Интеграционная стратегия – комплекс согласованных решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями

Интеграция – действия, направленные на долгосрочное сближение стратегических интересов двух или более предприятий

Интрапренерство – деятельность работника предприятия, аналогичная предпринимательской, но осуществляемая с использованием главным образом ресурсов предприятия и главным образом в интересах предприятия

Источники риска – предпосылки наступления значимого ущерба для субъекта принятия решений

Жизненный цикл бизнеса – период зарождения, создания, развития, трансформации, спада и ликвидации бизнеса

Задачи конкретного предприятия – спецификация целей предприятия применительно к различным направлениям его деятельности.

Замещение факторов производства – процесс (или возможность такого процесса), а также результат изменения пропорций используемых в производстве ресурсов с сохранением объемов и стоимости выпуска продукции

Квазиинвестиционные ресурсы – неденежные формы инвестирования (взаимные зачеты долгов предприятий, бартер, накопление средств на «особых» счетах дочерних фирм, денежные суррогаты и др.)

Классический контракт – контракт, четко и однозначно отражающий все мыслимые будущие ситуации и определяющий обязанности сторон в каждой из таких ситуаций.

Командование – обеспечение и направление необходимой активности персонала в интересах всей организации.

Коммерческая организация – юридическое лицо, в уставе которого записано, что оно преследует в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли.

Консервационный риск – опасность нанесения субъекту социально-экономического ущерба в результате отказа от инноваций.

Контракт (договор) –план или проект действий его сторон (участников) в процессе их будущего обмена теми или иными правами. Контракт организует деятельность нескольких субъектов, координирует их поведение, определяет содержание и сроки выполнения взятых на себя обязательств, ограничивая одновременно их некоторые права участников в пределах срока его действия

Контроль (контроллинг) – деятельность по проверке выполнения на предприятии планов, инструкций, указаний, установленных принципов и команд

Концепция общественного маркетинга – учение, согласно которому цель предприятия выражается не просто в удовлетворении потребностей платежеспособных покупателей, но в искренней заботе об их благополучии и долгосрочном благополучии общества в целом

Концепция предприятия – системное описание предприятия и его взаимоотношений с окружающей средой

Координация – объединение и согласование действий и средств организации для достижения успеха

Коэффициент равномерности распределения риска – показатель степени равномерности распределения риска проекта по субъектам риска

Кривая опыта – график снижения величины издержек в процессе освоения производства и реализации продукции данного вида

Лизинг – приобретение имущества одним лицом и сдача его во временное или долгосрочное пользование и владение за определенную плату (обычно с последующим выкупом)

Макропредпринимательство – интрапренерство, сферой деятельности которого являются процессы, охватывающие предприятие в целом и его аффилированные структуры

Максимизация прибыли предприятия – одна из научных гипотез, объясняющих правила принятия решений на предприятии и поведение предприятия

Маркетинг – 1. Область знания, научная дисциплина, изучающая способы реализации потребностей рынка с помощью создания и/или продвижения определенных товаров и услуг. 2. Деятельность на рынке, направленная на реализацию потребностей рынка с помощью создания и/или продвижения определенных товаров и услуг. 3. Совокупность

функций управления предприятием, связанных с продвижением на рынок создаваемых и/или производимых товаров и услуг и обеспечением текущих и перспективных потребностей рынка с использованием ресурсов данного предприятия

Мезопредпринимательство – интрапренерство, сферой деятельности которого являются процессы, охватывающие средний структурный уровень предприятия – цех, производство, подразделение

Микропредпринимательство – интрапренерство, сферой деятельности которого являются организация и взаимодействие минимальных структурных единиц предприятия – участок, рабочее место, лаборатория и т.п.

Миссия бизнеса как явления – соединение факторов производства товаров и услуг в новых сочетаниях в целях удовлетворения имеющихся и создания новых потребностей общества

Миссия (деловое кредо, «философия») конкретного бизнеса – совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль данного бизнеса и входящих в его состав предприятий в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.

Миссия (деловое кредо, «философия») предприятия – совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.

Модель предприятия – представление структуры и/или функций предприятия в виде математических объектов и конструкций

Мониторинг – процесс систематического наблюдения, объяснения и предсказания некоторого явления

Некоммерческая организация – юридическое лицо, в уставе которого нет записи о том, что оно преследует в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли

Неоклассический контракт – контракт, заключаемый с учетом того, что не все будущие ситуации, которые могут возникнуть у сторон в ходе исполнения ими взятых на себя обязательств, можно надежно предвидеть, и определяющий специальные внутренние механизмы (правила) действия сторон для разрешения проблемных ситуаций

Ничтожная сделка – сделка, осуществляемая только для вида или прикрытия каких-то других, реально производимых сделок, либо сделка, одной из сторон которых выступают лица, признаваемые в соответствии с законом недееспособными. Ничтожные сделки являются недействительными независимо от признания их таковыми по решению суда

Оболочечное предприятие (фирма) – предприятие, осуществляющее деятельность по удовлетворению потребностей потребителей товаров и услуг практически без использования собственных средств производства посредством заключения контрактов с другими организациями, осуществляющими все действия по производству (иногда и реализации) продукции

Общество с дополнительной ответственностью – хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли, определенные учредительными документами, а

участники (учредители) солидарно несут субсидиарную ответственность по обязательствам общества своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов (сам этот размер определяется учредительными документами)

Общество с ограниченной ответственностью – хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли, определенные учредительными документами, а участники (учредители) не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов

Оппортунистическое поведение – поведение участника экономических отношений, направленное на одностороннее получение преимуществ за счет другого (других) участников этих отношений

Организация – 1. Форма устойчивого объединения людей для их совместной целенаправленной деятельности в рамках определенной структуры. 2. Часть функций управления, обеспечивающая функционирование определенной системы путем установления правил функционирования системы, создания структуры для поддержания деятельности.

Оспоримая сделка – сделка, заключенная с нарушением закона и могущая быть признана недействительной в суде

Пакет рисков инновационного проекта – структурированная совокупность рисков отдельных участников проекта.

Планирование функционирования предприятия – исследование будущего состояния предприятия и его окружения, определение связи будущего с настоящим через миссию, стратегию, промежуточные цели, задачи и способы их достижения

Поведение предприятия – описание функционирования предприятия в окружающей среде, предполагающее осмысленный (целенаправленный) характер его действий

Политика предприятия – 1. Публично провозглашенная стратегия предприятия. 2. Стратегия предприятия.

Полное товарищество – хозяйственное товарищество, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам своим имуществом

Популяция предприятий – совокупность взаимодействующих предприятий, рассматриваемая с позиций эволюции состава и поведения ее членов (термин эволюционной теории предприятия)

Портфельные инвестиции в предприятие – покупка менее 10% его акций.

Потенциал предприятия (социально-экономический потенциал предприятия) – совокупность ресурсов и возможностей предприятия, определяющих перспективы его деятельности при тех или иных сценарных вариантах внешних условий. Представляет собой взаимосвязанную совокупность технико-технологического, имущественно-финансового, товарно- и ресурсно-рыночного, научно-исследовательского и других видов потенциала.

Правовая база бизнеса в России – Конституция РФ, кодексы, федеральные законы, Указы Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, акты министерств и ведомств (постановления, распоряжения, инструктивные письма, инструкции, приказы, разъяснения, указания и т. п.), акты субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, затрагивающие социально-экономические вопросы бизнеса

Предприятие – обособленный имущественный комплекс с нефиксированным сроком существования, на котором осуществляется скоординированная целенаправленная деятельность в сфере удовлетворения потребностей общества в товарах или услугах, а также в сфере воспроизводства собственных ресурсов.

Преобразование предприятия – прекращение деятельности предприятия с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию

Присоединение предприятий – прекращение деятельности двух или более предприятий с передачей всех прав и обязанностей существующему предприятию

Проект (в экономике) – совокупность эшелонированных во времени мероприятий, направленных на соединение материальных, финансовых, трудовых и нематериальных ресурсов в целях создания и реализации товаров и услуг

Производственная функция предприятия – экономико-статистическая скалярная факторная модель производства продукции на предприятии. Производственное отображение предприятия – экономико-математическая многопродуктовая модель преобразования исходных ресурсов в продукцию предприятия.

Прямые инвестиции в предприятие – приобретение не менее 10% акций предприятия

Разделение предприятия – прекращение деятельности предприятия и образование на его базе двух или более предприятий с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемым предприятиям

Реальные инвестиции в предприятие – вложения средств в реальные активы предприятия или покупку его акций.

Реинвестиция – процесс инвестирования средств, полученных в виде дохода от произведенных инвестиций

Реляционный (отношенческий) контракт – контракт, заключаемый с учетом крайней неопределенности будущего и фиксирующий главным образом обязательные функции и отношения (субординации, подчиненности и т.п.) между ними на тот или иной срок

Рентоориентированное поведение – поведение экономического субъекта, направленное на извлечение незаконной выгоды от положения агента в институциональной структуре общества

Ресурсно-рыночная стратегия – комплекс согласованных решений, определяющих взаимоотношения предприятия с рынком ресурсов. Структура такого комплекса во многом аналогична структуре товарно-рыночной стратегии предприятия

Ресурсно-рыночный потенциал – доля субъекта на рынке сырья, исходных материалов, оборудования, степень контроля этого рынка, устойчивость связей с поставщиками, степень их заинтересованности в данном предприятии как потребителе

Ресурсы производства – товары, услуги, информация, природные ресурсы, используемые в производстве товаров, оказании услуг и выполнении работ для внешнего потребителя.

Референтная группа – группа лиц (социальных или экономических субъектов), на мнение которых ориентируется данный экономический субъект при принятии решений, выборе способов поведения или образцов для подражания

Риск – обобщенная субъективная характеристика ситуации принятия решений в условиях неопределенности, отражающая возможность появления и значимость для субъекта принятия решений ущерба в результате последствий принятия того или иного решения

Риск альтернативы при принятии решений – обобщенная оценка субъектом принятия решений совокупности рисков возможных последствий (исходов) выбора данной альтернативы

Риск инвестиционного проекта – возможность недостижения цели, заявленной в инвестиционном проекте

Риск исхода – обобщенная оценка возможности и значимости для субъекта принятия решения наступления данного исхода.

Рутины – сложившиеся на предприятии правила анализа и принятия решений в зависимости от изменений внутренней или внешней ситуации. Термин эволюционной теории предприятия

Синергические преимущества – выгода экономического агента, извлекаемая им из соединения факторов, использование которых поодиночке или в меньшем, чем данная группа, составе не способно принести такую же выгоду

Слияние предприятий – прекращение деятельности двух или более предприятий и создание нового предприятия с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию

Социальная стратегия – комплекс согласованных решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия предприятия с акционерами и другими лицами, заинтересованными в его деятельности

Социально-экономический ущерб – существенное снижение социально-экономического потенциала экономического субъекта

Спекулятивная реструктуризация – реструктуризация, направленная исключительно на решение краткосрочных задач (уход от управленческой ответственности, уклонение от налогов, уклонение от выполнения обязательств, стремление сократить часть коллектива и т.д.

Специализация – сосредоточение производства компании на более узкой номенклатуре продукции или услуг

Стратегическая зона хозяйствования – совокупность сегментов рынка товаров или услуг, избираемая предприятием (бизнесом) в качестве зоны делового интереса для реализации стратегии

Стратегическая реструктуризация – реструктуризация, направленная на приведение структуры в соответствие с новыми функциями и миссией предприятия

Стратегическая ресурсная зона – совокупность сегментов рынка ресурсов или предоставляемых данному предприятию услуг, избираемая предприятием (бизнесом) в качестве зоны делового интереса для реализации стратегии

Стратегические решения – решения в сфере управления бизнесом (предприятием), которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса (предпиятия) и влекут (при условии их реализации) долговременные и труднопреодолимые для бизнеса (предприятия) последствия

Стратегический тип руководителя – принадлежность данного руководителя предприятия к той или иной группе руководителей, сформированной по характеру влияния на выбор стратегии предприятия

Стратегическое планирование – процесс формирования, корректировки и реализации стратегии предприятия

Стратегическое управление – система управления предприятием, основанная на стратегическом планировании, дополненном механизмом согласования текущих решений – тактических и оперативных – со стратегическими, а также механизмом корректировки и контроля за реализацией стратегии

Стратегия предприятия – согласованная совокупность решений, оказывающих определяющее воздействие на деятельность предприятия, и имеющих долгосрочные и труднообратимые последствия

Стратегия реструктуризации предприятия – совокупность решений по приведению производственно-технологической и организационно-управленческой структуры в соответствие с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия

Стратегия управления – комплекс согласованных решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии

Теории предприятия (фирмы) – научные гипотезы, объясняющие факторы и особенности возникновения, функционирования и (или) ликвидации фирмы (предприятия)

Технологическая (технико-технологическая) стратегия предприятия – комплекс согласованных стратегических решений, определяющих технологический тип предприятия и факторы изменения технологического типа предприятия

Технология производства – способ получения конечных результатов производства из имеющихся на предприятии ресурсов

Товарищество на вере – товарищество, участники которого делятся на две группы: члены первой группы («полные товарищи») занимаются предпринимательской

деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам своим имуществом, в то время как члены второй группы («коммандитисты») не принимают участия в предпринимательской деятельности товарищества и отвечают по обязательствам общества только в пределах сумм внесенных ими вкладов

Товарно-рыночная стратегия – комплекс согласованных стратегических решений, определяющих номенклатуру, ассортимент и объемы производства, а также способы продвижения и реализации продукции (товаров или услуг)

Трансакционные издержки – затраты на получение необходимой информации и формирование условий реализации акта обмена

Трансформационные издержки – затраты на осуществление производственного процесса преобразования ресурсов в продукцию.

Факторинг – приобретение банком или иной организацией, имеющей право на такие операции, права на взыскание долгов одного лица в пользу другого с выплатой заемщику некоторой части долга

Факторы риска – изменения ситуации, увеличивающие возможность наступления и размеры возможного для субъекта ущерба

Финансово-инвестиционная стратегия – комплекс согласованных решений, определяющих способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов

Финансовые деривативы – «вторичные» инструменты финансового рынка типа фьючерсов, опционов и др.

Форфейтинг – вид кредитования поставщика, при котором все кредитные риски принимает на себя форфетирующий банк. При этом форфетирующий банк обеспечивает свои интересы путем аваля обязательств покупателя со стороны его банка

Франчайзинг – форма совместного бизнеса, в рамках которой «родительские» (обычно крупные) компании предоставляют партнеру (обычно мелкой компании) временное право использования торговой марки, технологии или иных ресурсов и возможностей «родительской» фирмы для создания собственного бизнеса в обусловленных с крупной компанией формах

Хозяйственное общество – коммерческая организация с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Хозяйственное общество может иметь форму акционерного общества, общества с ограниченной или дополнительной ответственностью

Хозяйственное товарищество – коммерческая организация с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Хозяйственное товарищество может иметь форму полного товарищества или товарищества на вере

Цели конкретного предприятия – описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии

Эгалитарная система оплаты – вариант стратегии в области оплаты труда, при котором все сотрудники предприятия получают примерно равную оплату независимо от должности и выполняемых работ

«Экономика физических лиц» – состояние социально-экономической системы общества, при котором основными самостоятельными экономическими агентами являются не предприятия и организации или их группы, а физические лица – как правило, руководители этих предприятий и организаций

Этика бизнеса – 1. Область знаний, научная дисциплина, изучающая мораль, нравственность, их возникновение, факторы и изменения в сфере бизнеса. 2. Совокупность нравственных правил в той или иной сфере поведения бизнесмена или предприятия

Этический релятивизм – концепция, согласно которой для каждой референтной группы характерны свои особые этические нормы; в частности, согласно данной концепции, правила обычной морали к бизнесу не относятся или относятся в существенно малой степени

Юридическое лицо – организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательством этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде, имеет баланс или смету

Приложение 3. АННОТИРОВАННАЯ БИБЛИОГРАФИЯ ПО ВОПРОСАМ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

Цель включения данного приложения в состав справочника – познакомить читателя с многообразием теоретических и прикладных проблем, связанных с вопросами разработки и внедрения стратегических планов. В западной литературе эта тема является традиционной и одной из наиболее широко обсуждаемых. Успехи и провалы в деятельности отдельных предприятий промышленно и финансово развитых стран, а также общие колебания темпов экономического роста страны в целом связываются не только и не столько с динамикой мировой или внутригосударственной конъюнктуры в той или иной отрасли, но главным образом с правильным или ошибочным выбором стратегических решений на каждом предприятии. Отвечая на вопрос, чем одно предприятие отличается от другого? западные исследователи подчеркивают роль выбора и последовательной реализации стратегии.

Далеко не всем читателям данной книги – руководителям предприятий и бизнесменам – мы рекомендуем изучать приведенные здесь работы или даже их аннотации. Вместе с тем мы надеемся, что многих читателей заинтересует дальнейшее размышление над затронутыми в основной части книги или встретившимися им в практической деятельности проблемами. Приведенные ниже аннотации как фрагменты обширной научно-прикладной области «стратегическое планирование и управление в бизнесе» помогут им в этом.

Данный перечень можно рассматривать также как продолжение библиографического списка для более глубокого изучения темы.

Библиографическое описание источников, приведенных в этом приложении, дано в соответствии с содержанием и форматом базы данных ВИНИТИ.

Thilbodeaux M. S., Farrilla E. Воздействие приверженности руководителей верхнего уровня своим взглядом на эффективность организации и стратегическое управление [Великобритания]. Organizational effectiveness and commitment through strategic

management / Ind. Manag. and Data Syst.. – 1996. – 96, N 5. – С. 21. – Англ. – ISSN 0263–5577. – Место хранения ГПНТБ.

Исследуется влияние приверженности управляющих верхнего уровня своей организации на эффективность и стратегическое управление. В литературе нет единого взгляда на эффективность организации, существует множество концепций и моделей, из них отобраны следующие 10: умение членов организации преодолевать конфликты; ориентация на покупателя; гибкость/адаптивность; управление информацией и коммуникациями; нравственность групп; формулирование целей и планирование; производительность; качество; срочность; ценность трудовых ресурсов. Подробно описывается вклад каждой из концепций в эффективность. Приводится описание модели процессов стратегического управления, рассматривается связь между стратегическим управлением, эффективностью организаций и ролью управляющих верхнего уровня. Исследование проводилось на базе опроса членов группы, включающей 25 руководителей или заместителей функциональных подразделений, которые должны были высказать свое отношение и ранжировать 10 концепций эффективности и охарактеризовать свое поведение как руководителей. Результаты анализа, представленные в таблицах, подтвердили существующую связь, в исследуемой компании теория совпадала с практикой, покупатель был на первом месте, все процессы подчинялись поставленным целям, слова и дела управляющих верхнего уровня не расходились, поэтому организация была эффективной. Табл. 3. Рис. 2. Библ. 25.

Charles W. L. Hill, David L. Deeds. Роль структуры промышленности при выявлении прибыльности фирмы: неоавстрийская перспектива. The importance of industry strusture for the determination of firm profitability: a neo-austrian perspective / J. Manag. Stud. – 1996. – 33, 4. – С. 429–451. – Англ. – ISSN 0022-2380.

Исследуется роль структуры промышленности при выявлении прибыльности фирмы. Приводится краткий обзор литературы, из которого видно, что последователи М. Портера на базе его модели «5 сил» придают большое значение влиянию структуры отрасли на прибыльность фирм. В противоположность им сторонники австрийской школы – the 'Austrian school' и the 'Chicago School' считают, что структура отрасли имеет очень небольшое влияние на работу компании. По их мнению, успех фирмы определяется способностью генерировать инновации, защищать новую продукцию от имитаций и умением преодолевать инерцию компании. Этот подход, названный neo-Austrian perspective, ориентирован на рынок, действующий в условиях нестабильности во всем мире. Рассматриваются теории о природе фирм, конкуренции и связи между структурой промышленности и прибыльностью фирм. В качестве примера описывается отрасль по производству персональных компьютеров в США и крупнейшие компании, входящие в нее: «Apple», «IBM» и др. Практика подтверждает, что прибыльность компаний зависит не от уровня концентрации отрасли, а от различных характеристик самих компаний. Результаты исследования могут быть использованы в стратегическом управлении компаниями. Рис. 2. Библ. 51.

Eirth Richard W., Narayanan V. K. Связь между стратегиями разработки новой продукции и эффективностью крупных производственных фирм: анализ. New product strategies of large, dominant product manufacturing firms: an exploratory analysis // J. Prod. Innov. Manag. – 1996. – 13, 4. – С. 334–347. – Англ. – ISSN 0737-6782.

Анализируется связь между стратегиями разработки новой продукции и увеличением прибыли и объема продаж в крупных производственных фирмах. Вначале приводится краткий обзор литературы по проблеме, из которого видно, что до недавнего времени

фокус исследований был направлен на мелкие и средние фирмы, а крупные фирмы были изучены мало. На базе предыдущих исследований была составлена схема настоящего исследования, концепция которого подробно описывается. Согласно ей, стратегии разрабатываются на базе как собственных продуктов, так и приобретенных; каждый новый продукт характеризуется тремя критериями: новые технологии, новизна применения на рынке; инновационность рынка; связь между прибылью, риском и новыми стратегиями. Для анализа из журнала Fortune было отобрано 18 крупных производственных фирм, 70% из которых принадлежало к одной отрасли. Всего анализируется 459 новых продуктов в 18 фирмах, период разработки и внедрения новой продукции в каждой фирме составлял 5 лет. Результаты анализа представлены в таблицах, связь между стратегиями, прибылью и риском – в матрице. Из них видно, что инновационность увеличивает доход, при этом риск не обязательно возрастает, как в мелких фирмах. Это объясняется тем, что крупные фирмы обладают большими ресурсами всех видов. Рекомендуется и дальше продолжать исследование этой проблемы. Табл. 3. Рис. 2. Библ. 49. Прил. 1.

Foss N. J. Исследование взаимосвязи между стратегиями и экономикой в трудах М. Портера. Research in strategy, economics, and Michael Porter – J. Manag. Stud. – 1996. – 33, N 1. – 1–24. – Англ. – ISSN 0022-2380.

Устанавливается связь между стратегией организации и экономикой в рамках последней дискуссии по этому вопросу. В противовес большинству защитников и противников экономических обоснований стратегического мышления принимается некий сбалансированный плюралистический подход. Согласно этому подходу, дисциплина должна нарушать баланс между генерацией новых теоретических альтернатив и отбором среди них. О применении такой идеи автор говорит, что поле стратегий слишком плюралистично и что неблагоприятные последствия чрезмерного плюрализма и эклектицизма (eclecticism) могут быть «выправлены» экономическими методами, играющими большую роль в обсуждениях исследователей стратегических подходов. Это не обязательно означает слишком серьезное соперничество стандартных неоклассических подходов в экономической теории и эволюционных подходов. Эволюция мышления М. Портера используется как некий пример, демонстрирующий преимущества и некоторые опасности экономических обоснований в стратегическом поле. В этом свете весьма важной оказывается концепция экономики промышленной организации (industrial organization economics). Особое внимание уделено почти двадцатилетним усилиям Портера в создании отраслевого метода анализа возможностей фирм в изменяющейся среде (упомянуты три книги Портера).

Zahra S. A. Связь между стратегиями технологий и финансовыми результатами: изучение воздействия на них окружения конкурентов [США]. Technology strategy and financial perfomance: examining the moderating role of the firm's competitive environment – J. Bus. Ventur.. – 1996. – 11, N 3. – 189–219. – Англ.. – ISSN 0883-9026.

Исследуется связь между принятием стратегий в области технологий и работой компании, а также воздействие на них окружения конкурентов. Рассматриваются характеристики окружения: динамизм, враждебность, гетерогенность. В процессе исследования предполагалось проверить следующие гипотезы: 1a) фирм-пионеров будет больше в динамичном, умеренно враждебном и гетерогенном окружении; 1b) фирм-последователей будет больше в окружении с высокой степенью враждебности, средней – динамизма и низкой – гетерогенности; 2a) радикальные технологии выпуска продукции больше распространены на фирмах в окружении с высокой степенью динамизма и умеренной – враждебности и гетерогенности; 2b) радикальные технологические процессы будут

больше распространены в окружении с умеренными динамизмом, враждебностью и гетерогенностью; 2c) прирост технологий будет выше в стабильном окружении (низкий динамизм, низкая враждебность и высокая гетерогенность); 3) более широкий набор технологий будет в фирмах в окружении с умеренным динамизмом и враждебностью и высокой гетерогенностью; 4) расходы на НИОКР будут выше в окружении с высокой степенью динамизма, гетерогенности и низкой – враждебности; 5) использование внешних источников технологий будет выше в условиях высокой степени динамизма, враждебности и гетерогенности; 6) прогнозирование технологий также будет выше в окружении с высокой степенью динамизма, враждебности и гетерогенности; 7) окружение оказывает сдерживающее влияние на связь между технологиями и результатами фирмы. Для анализа были использованы ответы опроса 176 производственных компаний. Результаты представлены в таблицах, из них видно, что все гипотезы подтвердились, кроме 2c и 3. В заключение управляющим предлагаются рекомендации по более рациональному использованию технологий и повышению эффективности. Табл. 8. Рис. 1. Библ. 68.

Sweeney M. T., Szwejczewski M. Стратегии и эффективность производства: исследование на примере машиностроительной области [Великобритания]. Manufacturing strategy and perfomance: A study of the UK engineering industry – Int. J. Oper. and Prod. Manag.. – 1996. – 16, N 5. – 25–40. – Англ.. – ISSN 0144-3577.

Исследуется связь между стратегиями производства и результатами работы компаний. В предыдущих публикациях отмечалось, что результаты бизнеса зависят от двух типов переменных: условий рынка (неконтролируемых) и принятых в компании решений (контролируемых). Для изучения компаний предлагалась концепция «стратегических групп», под которыми подразумевалась группа фирм в одной отрасли, примерно одинаковых по величине и ресурсам. Цель данного исследования – определить воздействие стратегий на результаты работы стратегических групп в машиностроительной (engineering industry) отрасли, а также выявить однородность этих групп. Группы подбирались по двум признакам, предложенным в предыдущих исследованиях: по величине и ресурсам. Величина определялась оборачиваемостью запасов, ресурсы характеризовались пропускной способностью. Взаимосвязь этих показателей проиллюстрирована в матрицах. С целью получения информации для анализа было опрошено 175 производственных компаний, участвовавших в конкурсе на премию Best Factory Award в 1993–1994 гг., число приемлемых ответов составило 138. Результаты анализа представлены в таблицах и на рисунках. Анализ выявил зависимость между политикой компаний, стратегиями и результатами работы в 4-х отобранных стратегических группах и подтвердил таксономию производственных стратегий, разработанную в предыдущих исследованиях. Рекомендуется продолжать исследование проблемы для выявления преимуществ компании в конкуренции и для разработки новой продукции. Табл. 7. Рис. 7. Библ. 11. Прил. 1.

Olson P. D., Bokor D. W. Взаимодействие между процессом управления и содержанием его стратегии на примере роста производства на мелких вновь созданных предприятиях [США]. Strategy process-content interaction: effects on growt performance in small, start-up firms – J. Small Bus. Manag.. – 1995. – 33, N 1. – 34–44. – Англ.. – ISSN 0047-2778.

Обсуждаются вопросы исследования деятельности мелких предприятий и выделяются факторы, способствующие их успеху. Отмечается, что стратегия оказывает ключевое влияние на успех и деятельность предприятия. Должно быть сделано различие между процессом стратегического управления и содержанием стратегии. Содержание имеет отношение к типу стратегических решений, в то время как в процессе стратегического

управления осуществляется его формулирование и внедрение. Отмечается, что в предыдущих исследованиях эти категории (процесс или содержание) исследовались, как правило, раздельно, в то время как в данном исследовании предполагается, что стратегия процесса и содержание – взаимосвязанные концепции, если они связаны с производством. Изучение стратегий деятельности мелких предприятий ранее практически не проводилось. Эта работа является частью большого исследования быстро развивающихся фирм. Данные были получены с помощью опроса, проведенного по почте, 500 наиболее быстроразвивающихся мелких фирм. Основным показателем является процент роста объема продаж за период времени свыше пяти лет, который был использован как показатель результативности деятельности предприятий. Описывается процесс обработки статистических данных и подготовки выборки к статистическим тестам для выявления сопоставимости характеристик отобранных предприятий с показателями общей группы из 500 фирм. Исследовалось также влияние наличия завершенного бизнес-плана на успешность деятельности фирмы. Регрессионный анализ был использован для оценки влияния процесса стратегического управления и содержания стратегий управления на результаты производственной деятельности. Библ. 35.

Borch O. J., Arthur M. B. Методология исследований по стратегическому управлению в мелких фирмах. Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology – J. Manag. Stud.. – 1995. – 32, N 4. – 419–441. – Англ.. – ISSN 0022-2380.

В последние годы в сфере стратегического управления усилилась критика применяемых методов исследования. Критика охватила круг исследователей дескриптивной ориентации из-за недостатка концептуальной адекватности, научной строгости и увлечения статистическими методами. Представлены результаты опроса для одного конкретного исследования внутриорганизационного характера в мелких фирмах. Обсуждение полученных результатов приводит авторов к выводу, что необходимы более глубокие знания социально-экономических отношений действующих сторон в рамках стратегической сети. Рекомендованы новые подходы из других дисциплин, наиболее отвечающие потребностям исследования по взаимодействию людей. В частности, рекомендованы методологические средства из области социальной антропологии. Библ. 107.

Gopinath C., Hoffman R. C. Стратегическое управление с точки зрения теоретиков и практиков [США]. The relevance of strategy research: practitioner and academic viewpoints – J. Manag. Stud.. – 1995. – 32, N 5. – 575–594. – Англ.. – ISSN 0022-2380.

Важным аспектом стратегического исследования для его практической реализации является профессиональная ориентация. Различия в перспективных взглядах ученых и руководителей, а также быстрое развитие в области стратегического управления предполагают необходимость рассмотрения будущих перспектив. «Повестка дня» практиков в этой области разрабатывается на основе опроса официальных исполнительных руководителей (CEO) основных корпораций США. Сравнение этой «повестки дня» со взглядами на ту же проблему ученых выявляет основные различия между этими двумя составными элементами проблемы, имеющей отношение к будущему. В сравнении с учеными руководители корпораций делают упор на оперативные вопросы, не соглашаются с приоритетом стратегических подходов и вообще не знакомы с научными журналами, освещающими такие исследования. Подчеркивается, что эти две «повестки дня» следует рассматривать как дополняющие друг друга.

Shaw U. Исследование успешных стратегий маркетинга на примере компании машиностроительной промышленности Великобритании и Германии. Successful marketing

strategies: A study of British and German companies in the machine tool industry – Ind. Market. Manag.. – 1995. – 24, N 4. – 329–339. – Англ.. – ISSN 0019-8501.

Проводится сравнение стратегий маркетинга на примере 40 машиностроительных компаний Великобритании и Германии. После Второй мировой войны Германия превратилась в крупнейшего экспортера с долей 12,5% во внешней торговле, в то время как в Великобритании произошел спад производства, и ее доля во внешней торговле составляет немногим более 5%. «Экономическое чудо» Германии объясняется значительными инвестициями в долговременные проекты и НИОКР, в программы повышения качества и в совершенствование системы образования. В Великобритании преобладало краткосрочное планирование и в промышленность вкладывалось мало инвестиций. Данные для исследования были получены при проведении интервью в 16 английских и 13 немецких компаниях и 11 их филиалах. В процессе исследования предполагалось проверить следующие гипотезы: 1) преуспевающие компании разрабатывают долговременные стратегии с целью роста и увеличения доли рынка: 2) для преуспевающих компаний характерна ориентация на покупателя; 3) в преуспевающих компаниях большое внимание уделяется изучению конкурентов; 4) в преуспевающих компаниях преимущества в конкуренции создаются благодаря дифференциации продукта и услуг; 5) преуспевающие компании конкурируют не ценой, а скорее премией за счет дифференциации продукции; 6) в преуспевающих компаниях придается большое значение планированию и механизму контроля за выполнением плана. Результаты анализа, представленные в таблицах, подтверждают гипотезы и могут быть использованы на практике. Табл. 4. Рис. 1. Библ. 42.

[Долгосрочная политика промышленных компаний США]. Nuts, bolts and microchips – NIST Spec. Publ. / US Dep. Commer. Nat. Bur. Stand.. – 1995, N 500 – 225. – 4–6, 9. – Англ.

Выявлено, что экономический спад 80-х годов затронул практически все отрасли национальной промышленности США, даже такие, как производство полупроводников и современной электроники, в которых США обладали, казалось, полными и недосягаемыми для других стран-производителей явными конкурентными преимуществами. Национальная комиссия по анализу производственной эффективности, созданная в рамках Массачусетского института технологий (США) оценила и ранжировала основные факторы, способствовавшие реальному оздоровлению экономики США в конце 80-х – начале 90-х годов, и опубликовала выводы своих исследований в специальном докладе «Сделано в Америке». В нем подчеркивается, что за последние 10 лет производственные отношения, стратегические приоритеты производства и непосредственно сама организация промышленного производства были в США коренным образом модифицированы. В частности, если в 80-е годы американские производители, безусловно, ориентировались в производстве в основном на внутренний отечественный рынок, то в 90-е годы в период массивной экспортной экспансии крайне трудно найти в США промышленную компанию, которая не использовала бы дополнительные возможности и потенциальные преимущества, открывающиеся на внешних рынках в других странах. Крупные компании фактически отказались от расширения массового производства, основное внимание уделяют детальному изучению новых сегментов внутреннего рынка, обновлению своего ассортимента и диверсификации выпускаемой продукции и повышению контроля за ее качеством. Наиболее эффективно действующие промышленные компании осознали для себя необходимость прежде всего реализации долгосрочного промышленного инвестирования и внедрения инноваций и не ставят во главу угла задачи скорейшего получения дополнительных прибылей. Как никогда прежде промышленные компании США уделяют особое внимание задачам обязательного повышения квалификации занятых рабочих и служащих.

Burton J. Комбинация сотрудничества и конкуренции как основная стратегия деятельности фирмы [Великобритания]. Composite strategy. The combination of collaboration and competition – J. Gen. Manag.. – 1995. – 21, N 1. – 1–23. – Англ.. – ISSN 0306-3070.

Обзор. Ставится вопрос о том, что является основой стратегии бизнеса. Согласно известному подходу, первоначально сформулированному М. Портером, «проводником успеха» стратегии бизнеса является стратегия конкуренции, которая порождает конкурентные преимущества перед другими участниками «игры» в промышленной среде. В последнее десятилетие появилась альтернативная школа стратегического мышления, которая отдает предпочтение положительной роли сотрудничества и кооперации между участниками промышленного взаимодействия. По утверждению Р. М. Кантера, эта положительная роль дает коллаборативные преимущества для основы бизнеса высшего качества. Некоторые представители этой школы согласны, что новый стиль кооперации начинается с замены старого стиля конкуренции: провозглашаются стратегические сети и деловые союзы как основа будущего успеха. Дается обоснование необходимости выбора комбинации конкурентных и коллаборативных стратегий, которые бы оказались применимы для различных условий промышленной среды данной фирмы. Особое внимание при этом уделено рассмотрению особенностей модели конкурентной стратегии поведения фирмы, разработанной Портером. Библ. 40.

Matthews Charles H., Scott Susanne G. Неопределенность и планирование для малых и предпринимательских фирм: эмпирические оценки. Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: An empirical assessment – J. Small Bus. Manag.. – 1995. – 33, N 4. – 34–52. – Англ.. – ISSN 0047-2778.

Хотя для больших фирм выполненные ранее исследования и выявили влияние неопределенности среды на стратегическое планирование, в отношении малых и предпринимательских фирм воздействие среды оказалось в большей степени неисследованным. В данной работе дается анализ ответов на разосланные по почте вопросники (было получено около 1300 ответов, признанных пригодными для последующего анализа с привлечением методики оценок по шкале Лайкерта и с дальнейшей обработкой результатов анализа статистическими методами). Он показал, что предпринимательские фирмы осуществляют более обоснованное научное планирование, чем мелкие фирмы, осуществляющие рискованные спекулятивные операции. Для обоих типов фирм по мере возрастания неопределенности среды, в которой приходится оперировать бизнесменам, роль стратегического и оперативного планирования снижается. Ответы представителей фирм и рискованных предприятий формулировались в виде гипотез, которые и проверялись на основе указанного выше подхода.

Naulat J.-M. [Рыночная стратегия французских предприятий]. 64% des entreprises out fait leur priorite d'action. - Usine nouv. – 1994, N 2446. – 66. – Фр.. – ISSN 0042-126X. – Место хранения ГПНТБ.

По данным опроса 500 французских компаний, проведенного в феврале 1994 г. по заказу еженедельника «Usine nouvelle», 64% опрошенных предприятий намерены уделять особое внимание своей торговой стратегии; в отраслях высокой технологии – 70% опрошенных, в производстве оборудования – 83%, тогда как в производстве предметов потребления – 58%. Проводя новую коммерческую стратегию, фирмы не хотят отказываться и от внедрения новых видов продукции, а также от увеличения инвестиций в повышение квалификации занятых, что намерены сделать 42% опрошенных. По мнению экспертов, в настоящее время во французском предпринимательстве происходит настоящая

революция, состоящая в переходе от «культуры производства» к «культуре рынка», т. е. к наиболее полному учету требований рынка на всех стадиях производственного процесса – от НИОКР до стадии сбыта и организации коммуникаций. Все большее число предприятий намерено расширять свое присутствие на внешних, прежде всего европейских рынках

Saunders J., Wong V., Doyle P. Общие черты преуспевающих международных компаний: исследование стратегий маркетинга и структуры компаний США и Японии, расположенных в Великобритании**.** The congruence of successful international competitors: A study of the marketing strategies and organizations of Japanese and US competitors in the UK – J. Glob.Market.. – 1994. – 7, N 3. – 41–59. – Англ.. – ISSN 0891-1762.

Рассматриваются результаты эмпирического исследования факторов успеха крупных компаний, принадлежащих к различным отраслям и функционирующих на одном рынке – в Великобритании. В литературе по управлению высказывается предположение, что преуспевающие компании имеют общие характеристики независимо от границ и рода деятельности. Одни ученые видят какой-либо один фактор – личность руководителя, инновационность, эффективность производственных процессов и пр., другие называют совокупность факторов. Для анализа было отобрано по 30 компаний США, Японии и Великобритании, принадлежащих к секторам обрабатывающей промышленности, сфере обслуживания и производству потребительских товаров. Например, такие известные компании, как «Akai», «Canon», «Panasonic» и др. (Япония), «IBM», «Hewlett-Packard», «ATT» и др. (США) и «Gestetner», «Rank-Xerox» и др. (Великобритания). Ключевыми элементами опроса были: стратегические цели – доля рынка, прибыль или поток наличности; целевой покупатель; характеристика конкурентов; планы маркетинга; средства для достижения цели. В процессе исследования предполагалось проверить следующие гипотезы: 1) общность стратегий преуспевающих компаний – независимо от отрасли; 2) незначительное влияние страны или происхождения на успех; 3) преуспевающие фирмы ориентированы на предпринимательство в большей степени, чем на планирование; 4) наличие взаимосвязи между стратегиями и структурой; 5) преуспевающие компании более ориентированы на маркетинг, чем их конкуренты. Из 45 переменных было отобрано 15 факторов. Факторный анализ позволил выделить группы компаний со сходными характеристиками по методу Ward. Всего было выделено 6 групп: инновационные компании; компании, сфокусированные на качестве, цене, продукте; компании, давно обосновавшиеся на рынке и молодые агрессивные компании. В результате анализа подтвердились все гипотезы, кроме 3-й: в преуспевающих компаниях предпринимательство и планирование не противоречат друг другу. Табл. 10. Библ. 40.

Huston L. A. Роль стратегий успеха в деятельности фирм [США]. Using total quality to put strategic intent into motion – Plann. Rev.. – 1992. – 20, N 5. – 21–23. – Англ.. – ISSN 0094-064X.

90-е годы будут десятилетием успешной деятельности тех бизнесменов, которые смогут повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции. Главное условие достижения успеха – это разработка и применение стратегий деятельности фирмы. Известно 4 таких стратегии. Первая – это определение стратегической цели, а именно необходимого объема производства и размеров прибыли. Вторая стратегия – формализация, т. е. создание такого менеджмента, который основан на жестком руководстве и управлении развитием. Третья стратегия – индивидуализация, т.е. определение индивидуальных ожиданий и характера вознаграждения. Здесь видение и стратегия трансформируются в поведение работников, результаты деятельности которых могут быть измерены. Четвертая стратегия – это социализация, под которой понимается необходимость определения вклада каждого

работника и создание доверия на всех уровнях. Приводятся примеры применения этих стратегий рядом японских и американских фирм (в основном фирмой «Procter and Gamble»). Упоминаются трудности, с которыми столкнулась фирма «Procter and Gamble» при отработке этих стратегий.

Lyles M. A., Baird I. S., Orris J. B., Kuratko D. F. Формализованное планирование на мелком предприятии: рост возможностей для стратегического выбора [США]. Formalized planning in small business: increasing strategic choices – J. Small Bus. Manag.. – 1993. – 31, N 2. – 38–50. – Англ.. – ISSN 0047-2778.

Значимость планирования (П) для успеха работы мелкого предприятия (МП) бесспорна, однако необходимо уточнение его роли для выбора стратегии развития МП. С этой целью предложена методика оценки степени формализации методов П, используемых для выбора стратегии развития МП. Рассмотрено содержание основных составляющих процесса П: анализ среды деятельности МП; анализ угроз и возможностей их преодоления; формулирование стратегии развития МП; финансовое прогнозирование; разработка операционного бюджета; определение параметров для оценки хода перестройки МП и контроля исполнения плана. Раскрыты параметры и методы оценки уровня формализации процесса П: структурированное стратегическое П; структурированное оперативное П; интуитивное П и безструктурное П. Основное внимание уделено стратегическому П и дана оценка зависимости его эффективности от степени формализации. В итоге предложена методика оценки экономической эффективности использования методов стратегического П в практике управления развитием МП. Для проверки ее справедливости было проведено анкетное обследование ряда МП по случайной выборке. Его предварительные результаты контролировались путем детальных интервью владельцев и управляющих отдельных МП. Описана методика данного обследования МП и статистического анализа его результатов. Сделан вывод, что применение формализованных методов П существенно повышает качество стратегического выбора и способствует повышению выживаемости МП на конкурентном рынке в начальном периоде становления МП. Однако для МП, успешно прошедших период становления и укоренившихся на рынке, такой четкой зависимости экономической эффективности МП от использования формализованных методов П не выявлено. Библ. 52.

Turner Jan D. [Проблемы стратегического планирования]. Managing strategic investments – Manager Update. – 1993. – 4, N 4. – 1–9. – Англ.. – ISSN 0957-4212.

Приводится обзор статей и книг по проблеме стратегического планирования. В статье обсуждается риск, связанный с инвестированием в период спада экономики. Так, компании автомобильной и электронной промышленности, не сумевшие вовремя вложить инвестиции, были потеснены японскими компаниями. В то же время компании, проводящие агрессивную политику без учета всех факторов, также не могут реализовать планы, примером тому могут служить «Volkswagen» и японские фирмы «Nissan» и «Matsushita». При разработке стратегий рекомендуется учитывать цикличность бизнеса, например, новый план бизнеса должен составляться в среднем через 2 года, планы распределения – через 2 года и более, расходы на НИОКР – на 4–6 лет, планы изменений по трудовым ресурсам – до 7 лет, реорганизация корпорации – через 10 лет. Отмечается, что в период нестабильности трудно прогнозировать, при разработке стратегий теоретической базой могут быть chaos theory и различные модели, разработанные учеными, в которых акцент делается на обучение организаций, создание «не иерархических» групп и изменение культуры организации. Рассматриваются ошибки, допускаемые инкрементalистами (incrementalist), которые предпочитают краткосрочные

задачи долговременным целям. В заключение приводятся аргументы в поддержку необходимости стратегического планирования и ряд рекомендаций. Библ. 14.

Ali A. J., Camp R. C. Влияние размера фирм и опыта во внешней торговле на выбор стратегий выхода на внешний рынок [США]. The relevance of firm size and international business experience to market entry strategies – J. Glob.Market.. – 1993. – 6, N 4. – 91–111. – Англ.. – ISSN 0891-1762.

Исследуется роль 2-х факторов – размера фирм и опыта во внешней торговле на выбор той или иной формы выхода на рынок: экспорт, лицензирование, производство продукции по контракту, совместные предприятия, полное владение иностранным филиалом фирмы. Предыдущие исследования выявили различные факторы, влияющие на выбор стратегий: политика государства, правовая база, ориентация руководства фирмы, различные этапы интернационализации, поведение в конкуренции и др. Все исследователи согласны с тем, что поведение фирм определяется комплексом факторов, в то же время не придавалось большого значения таким факторам, как размер фирмы и опыт в международном бизнесе. На базе предыдущих исследований и анализа были сформулированы гипотезы, которые предполагалось проверить путем опроса 500 компаний в штатах Канзас, Миссури,Небраска. Это следующие гипотезы: 1) мелкие и средние фирмы предпочитают экспорт другим стратегиям по сравнению с крупными компаниями; 2) фирмы с опытом в международном бизнесе предпочитают другие стратегии помимо экспорта; 3) фирмы, создающие СП и зарубежные филиалы, лучше понимают культуру других стран; 4) выбор стратегии экспорта положительно влияет на выбор и других стратегий. Анализ приемлемых ответов 195 фирм не подтвердил 1 и 4 гипотезы, остальные подтвердились частично. Анализ показал, что независимо от размера фирм наиболее распространенной формой является экспорт, однако в условиях обострения глобальной конкуренции необходимо развивать и другие способы выхода на рынок. Стратегические союзы и кооперация становятся орудием в конкурентной борьбе. Табл. 3. Библ. 32. Прил. 1.

O'Farrell P. N., Hitchens D. M., Moffat L. A. R. Преимущество в конкуренции фирм в бизнесе обслуживания: анализ связи между строителями и результатами деятельности на примере фирм Шотландии и Юго-Восточной Англии. The competitive advantage of business service firms: a matched pairs analysis of the relationship between generic strategy and performance – Serv. Ind. J.. – 1993. – 13, N 1. – 40–64. – Англ.. – ISSN 0264-2069.

Обзор. Исследуются различия в стратегиях фирм сектора обслуживания, например, посреднических фирм и фирм, косвенно обслуживающих производственный сектор: рекламные агентства, проектные организации, финансовые организации, консультационные фирмы и т. д. Приводится краткий обзор литературы по проблеме управления фирмами в сфере обслуживания. Рассматриваются стратегии, обеспечивающие преимущества в конкуренции, вопросы ценообразования, влияние жизненного цикла продукции и доли рынка на успешную работу. Особое внимание уделяется такому важному преимуществу, как репутация фирмы, а также другому потенциальному источнику повышения конкурентоспособности – работе «в сети», подобной McDonald's. Далее сравниваются фирмы Шотландии и Юго-Восточной Англии по следующим направлениям их деятельности: исследования рынка, проектирование продукции, реклама, маркетинг и консультирование. В процессе анализа выявлялось соответствие между теорией – моделями, разработанными учеными, и результатами практической деятельности, представленными в таблицах. Анализ подтвердил выводы предыдущих исследований Портера о том, что разработка хотя бы одной из предложенных стратегий повышает эффективность фирмы, а принадлежность фирм к

различным стратегическим группам согласно классификации Портера объясняет дифференциацию результатов. Табл. 5. Библ. 36

Лиувиль Ж. Стратегия предприятия и рентабельность / Проблемы теории и практики управления. – 1993, N 3. – 58–61. – Рус.

Отмечается, что новая экономическая ситуация, складывающаяся в Европе, побуждает компании к объединению различных сфер исследовательской, производственной и сбытовой активности фирмы. Существует мнение, что диверсификация в сопряженных отраслях обеспечивает рентабельность, и, напротив, распространение деятельности на области, не связанные друг с другом, приводит в конечном счете к ухудшению экономического положения фирм. Для проверки этой гипотезы и изучения факторов, влияющих на эффективность диверсификации, была взята выборка из 137 немецких машиностроительных компаний, добившихся успеха благодаря специализации своей деятельности. В статье приводятся результаты эмпирического исследования.

Cardozo R., McLaughlin K., Harmon B., Reynolds P., Miller B. Зависимость между выбором стратегий и ростом нового бизнеса [США]. Product-market choices and gowth of new businesses – J. Prod. Innov. Manag.. – 1993. – 10, N 4. – 338–340. – Англ.. – ISSN 0737-6782.

Обсуждается проблема выживания и роста нового бизнеса. По сведениям из журнала Wall Street Journal за апрель 1990 г., менее 4% новых видов бизнеса за предшествующие 2 года имеют устойчивый рост. Цель статьи – выявить связь между стратегиями продукта и рынка с ростом объема продаж нового бизнеса на протяжении нескольких лет. Для анализа были отобраны 724 фирмы из Миннесоты, открывшие свой бизнес с 1979 по 1982 гг., приемлемая информация была получена от 550 фирм. Далее исследование было продолжено за 1985, 1986, 1988 и 1989 гг., в 1988 г. из этих фирм осталось 430. Опрос управляющих по телефону, почте и интервью позволил скорректировать имеющуюся информацию, в результате осталось 122 фирмы. С целью выявления метода анализа проводится обзор предыдущих исследований по проблеме, но поскольку ни один из применявшихся ранее методов не был подходящим, авторы предлагают модель «волна роста» (wave of growth), согласно которой компания рассчитывает увеличить прибыль, наращивая производство определенного продукта определенным покупателям, по мере роста рынка предполагается вводить новые продукты и дальше расширять их рынок, а затем процесс повторять и т. д. Очевидно, что со временем роль первоначальных продукта и рынка уменьшается. В процессе анализа проверялись следующие гипотезы: молодые фирмы будут дольше сохранять первоначальные продукты и рынок; по мере роста новые продукты будут составлять небольшую часть; добившись роста фирмы будут добавлять один и более продуктов одновременно с расширением рынка; среди фирм с большим стажем наибольший рост будут иметь те, продукция которых сильно отличается от первоначальной. Взаимосвязь стратегий с ростом фирм представлена в статье в виде матриц. Анализ подтвердил, что для успешного роста фирм необходимо менять продукты и рынок, причем молодые фирмы должны сконцентрироваться на продукте, а старые – на расширении рынка. Предложенная модель требует доработки, поэтому рекомендуется продолжить исследования проблемы. Табл. 4. Рис.

Wong Yim Yu, Maher Thomas E. Взаимосвязь между окружающей средой и стратегией. An undeveloped subject: The interaction between environment and strategy – Manag. Res. News. – 1993. – 16, N 1. – 1–6. – Англ.. – ISSN 0140-9174.

Стратегическое управление возникло в 1930 г. и стало самостоятельной дисциплиной с 70-х гг. Основными изучаемыми темами являются процесс и содержание. Исследований,

посвященных связи окружающей среды и организационной стратегии, очень мало. Хотя окружающая среда – одна из основных концепций стратегического управления, до сих пор нет консенсуса в ее определении. Большинство концепций исходит из теории организации. Наиболее популярным определением окружающей среды стало следующее. Внешняя среда – это совокупность внешних факторов, влияющих или могущих влиять на организационные аспекты (цели, структуру, размер, планы, процессы, затраты, результаты, человеческие отношения). Высказываются разные мнения и о состоянии окружающей среды. Некоторые рассматривают его в зависимости от пяти основных факторов: технологических, экономических, конкурирующих, социальных, политических. Исследования динамики стратегического управления строятся на выяснении того, как и какие стратегии должны использоваться для той или иной окружающей среды. Большинство исследований окружающей среды и стратегии теоретически обоснованы. Что касается стратегии, исследуются типологии, уровни стратегии, стратегии при специфической окружающей среде, стратегические группы, технологические стратегии и глобальные стратегии. Что касается взаимосвязи организации, стратегии и окружающей среды, разработаны два направления. Одно предполагает, что окружающая среда влияет на выбор стратегии; другое, что стратегия влияет на окружающую среду, характерную для организации. Эмпирических исследований связи окружающей среды и стратегии очень мало. Поэтому дальнейшие исследования должны быть направлены на изучение количественных взаимосвязей окружающей среды и стратегии.

De Brentani Ulrike Создание новых видов финансовых услуг: стратегия успеха [Великобритания]. The new product process in financial services: Strategy for success – Int. J. Bank Market.. – 1993. – 11, N 3. – 15–22. – Англ.. – ISSN 0265-2323.

Создание новых видов финансовых услуг обеспечивает более высокую конкурентоспособность фирм, но связано с риском. В промышленности только один проект из четырех удачен и почти 50% ресурсов, предназначенных для инноваций, затрачивается на товары, которые терпят коммерческие неудачи. В секторе услуг примерно та же картина. Чтобы снизить риск, связанный с созданием новых видов услуг, необходимо понять, от каких факторов зависят успех и неудача. Исследования показывают, что успех новых видов услуг не бывает случайным, он является результатом хорошо скоординированных усилий. В статье обсуждаются проблемы создания новых услуг в финансовых фирмах. Важный вопрос – выяснить, чем характеризуется создание новых продуктов и новых услуг. Основными характеристиками услуг являются неясность определения, одновременность производства и потребления, неоднородность. С целью выяснения факторов, влияющих на успех или неудачу создания новой услуги, был проведен опрос менеджеров финансовых учреждений. Были выявлены 6 факторов: создание идей, дизайн и оценка; разработка программы развития, включающей обучение персонала, рекламу и тестирование; система поддержки внедрения новой услуги (взаимодействие персонала разных функциональных подразделений); система рыночной поддержки новой услуги; оценка услуги со стороны клиентов; оценка услуги экспертами. Регрессионный анализ показал, что успех создания новой услуги определяется первым, вторым, третьим и шестым факторами.

Schwenk Charles R. Эффективность стратегического планирования для мелкого бизнеса [США]. Effect of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis – Entrepreneurship Theory and Pract.. – 1993. – 17, N 3. – 53–64. – Англ.. – ISSN 1042-2587.

В статье профессоров университетов шт. Индиана и Айова (США) излагаются процесс и итоги метааналитического исследования эффективности стратегии планирования

финансовой политики мелких фирм в США за 20-летний период. Указывается, что в сфере мелкого бизнеса насчитывается более половины всех занятых в экономике США, за последнее 10-летие их численность возросла более чем на 80%, чем подчеркивается важность проводимого исследования. Делается обзор научной литературы по данной проблеме за 80-е годы. Приводится методика исследования. В исследовании устаналивается прямая зависимость роста суммы реализации и прибыли от качества стратегического планирования в финансировании мелкого бизнеса. Табл. 3. Библ. 57.

Mintzberg H. Ловушки стратегического планирования. The pitfalls of strategic planning – Calif. Manag. rev.. – 1993. – 36, N 1. – 32–47. – Англ.. – ISSN 0008-1256.

По-видимому, самой ясной темой в литературе, посвященной планированию, является контроль решений и стратегий, настоящего и будущего, мыслей и действий, рабочих и менеджеров, рынков и клиентов. «Одержимость контролем» обычно отражает боязнь неопределенности. Это ведет к разному поведению. Одно из них связано с отвращением к риску, что означает нежелание рассматривать действительно созидательные идеи, эффект которых непредсказуем и тем самым находится вне формального планирования. Другое – конфликт с субъектами планирования, которые не могут оценить отсутствие их собственного контроля. Одержимость контролем приводит также к поведению в отношении так называемой турбулентности окружающей среды. Чтение литературы дает представление, что мир всегда был турбулентным. Возникает вопрос, как мы сумели это перенести. В литературе же можно найти ответ на этот вопрос. Авторы, описывающие свое время как турбулентное, предыдущий период предполагают стабильным. Говорить о постоянной турбулентности окружающей среды также глупо, как говорить о ее постоянной стабильности. Окружающая среда всегда меняется в некоторых аспектах и всегда остается стабильной в других. Турбулентность – наиболее распространенное объяснение ошибок, допущенных в планировании. По мнению автора, это отражает трудности, испытываемые планированием и лежащие на поверхности проблемы. Чтобы выяснить, почему стратегическое планирование не приводит к хорошим результатам, и почему благоразумные люди затрачивают столько усилий на процесс, который никогда не приводил к желаемым результатам, необходимо заглянуть вглубь симптомов.

Weder Rolf [Проблемы, связанные с управлением производственными процессами, изменение стратегического мышления руководящих менеджеров]. Strategisches Management internationaler Firmen: Heimmarktvorteile nutzen – Schweiz. Maschinenmarkt. – 1992. – 92, N 15. – 74–75. – Нем.. – ISSN 0036-7397.

Рассматриваются проблемы, связанные с управлением производственными процессами. Подчеркивается, что образ мышления, типичный для руководящих менеджеров 1960–1970 гг., возглавлявших отделы стратегического планирования на предприятиях, в настоящее время начинает постепенно изменяться. Стратегический менеджмент за последние 10 лет утратил свое значение. Стратегическое планирование зачастую превратилось в выполнение обязанностей в соответствии с текущей фазой производства по предписанному образцу. В ходе управления производством собиралось и обобщалось большое количество данных. На стратегическое мышление не оставалось времени. Не было базы и концепций, на которые могла бы опереться стратегия предприятия. Реально существовавшее стратегическое планирование по сути дела занималось распределением бюджета на ближайшие 5 лет. Отсутствие ориентации и скучное планирование породили наивные рассуждения и модные рецепты. Введение некоторыми фирмами «тотального менеджмента качества» или «корпоративной культуры» на производстве, по мнению автора, может оказать влияние на развитие производства, однако не имеет ничего общего со стратегическим управлением, ибо главная задача предприятия состоит не в

совершенствовании производственных и организационных структур. Речь идет о тщательном определении своих позиций в отношении существующих и потенциальных конкурентов. Кризис стратегического планирования является отражением незрелых концепций. Преодоление искусственного отделения учения об экономике предприятия от экономики народного хозяйства, существующего в настоящее время, означает возрождение и утверждение концепции стратегического менеджмента. К основным глобальным элементам стратегии предприятия автор относит опору на внутренний рынок с учетом потребностей потенциальных зарубежных клиентов, превращение успехов предприятия в успехи в конкурентной борьбе, оптимизация деятельности предприятия и ее соизмерение с запросами мирового рынка (etc.).

Bates Donald L., Dillard John E. Стратегия планирования в США в 90-е годы. Wanted: A strategic planner for the 1990s – J. Gen. Manag.. – 1992. – 18, N 1. – 51–62. – Англ.. – ISSN 0306-3070.

В статье специалистов Центра стратегического управления и маркетинга проводится анализ состояния стратегического планирования (СП) для предприятий различных отраслей экономики США. Кратко рассматривается история возникновения и развития СП. Отмечается, что первые формы СП стали возникать в 70-е гг. В этот период происходило накопление знаний и опыта в области СП в корпорациях и их филиалах, формировались группы менеджеров, занимающихся СП. В 80-е годы происходит дальнейшее развитие системы СП, и специалисты СП уже могли на научном уровне проводить гипотетический анализ состояния производства и сбыта в дальнейшем и разрабатывать рекомендации для принятия практических мер в этих областях на перспективу. О повышении роли СП в эти годы говорит тот факт, что только 65 специалистов указанного Центра за последние 5 лет оказали помощь различным фирмам с капиталом от 50 млн. до 30 млрд. долл. в 31 отрасли экономики. Исследования в области СП в 90-е гг. проводятся с использованием последних средств аналитики в этом направлении, на новом уровне научного обоснования СП; происходит становление индустрии СП. Приводится ряд критериев для разработки СП на 5–7-летний период и ряд советов для применения в практике СП с целью выработки рекомендаций руководству предприятий.

Klemm M., Sanderson S., Luffman G. Роль заявления о внутрифирменных ценностях в политике компании [Великобритания]. Mission statements: Selling corporate values to employees – Long Range Plann.. – 1991. – 24, N 3. – 73–78. – Англ.. – ISSN 0024-6301.

В статье рассматривается сущность и роль заявлений о корпоративных ценностях, задачах и целях компаний для осуществления ее функционирования. Ссылаясь на ряд публикаций американских и английских ученых, авторы отмечают, что в последние годы многие компании пришли к выводу о необходимости подобных заявлений. Авторы провели опрос значительного числа британских компаний о содержании, форме, направленности заявлений о корпоративных ценностях (ЗКЦ) и их эффективности управления компанией. На основе опроса авторы сделали вывод, что ЗКЦ в последние годы становятся все более популярными. При этом, промышленные компании и в определенной степени конгломераты предпочитают ЗКЦ в форме определения сферы своего бизнеса, компании по оказанию услуг делают акцент на долгосрочных целях организации, а финансовые компании используют в равной степени все формы ЗКЦ. Содержание ЗКЦ варьируется от широкомасштабных общих заявлений до специального выделения качества, продуктов и рынков. В зависимости от того, одобрение какой группы наиболее важно для компании (экологов для рудников и строительства, акционеров для недавно приватизированных предприятий, высококвалифицированных рабочих и т. п.), интересы их находят особое

отражение в ЗКЦ. Авторы указывают, что наиболее важными ЗКЦ считают сами разрабатывающие их менеджеры, по мнению которых с помощью ЗКЦ возможно бывает достичь согласия в отношении направления развития компании. Практически во всех рассмотренных ответах респондентов подчеркивалась большая ценность ЗКЦ для самой компании, а не для ее внешнего окружения. Вместе с тем, отмечен ряд случаев, когда ЗКЦ неуместны: в частности, для конгломератов, холдинговых компаний (хотя иногда их подразделения и разрабатывают свои собственные ЗКЦ). Указывается, что ЗКЦ становится эффективным средством стратегического управления, обеспечивая общность взглядов индивидуальных менеджеров, давая возможность вновь пришедшему руководителю дать новое направление организации.

Предметный указатель

Глава 1

1.1
Бизнес
Предприятие (фирма)
Проект
Социально-экономический потенциал предприятия
Ожидания экономических субъектов
Функции предприятия
Концепция предприятия
Модель предприятия
Поведение предприятия
Теории предприятия
  неоклассическая
  эволюционистская
  институциональная (неоинституциональная)
  агентская
  предпринимательская
  интеграционная
  выживания
Замещение труда, капитала, средств и предметов производстваМаксимизация прибыли предприятия
Рутины
Популяция предприятий
Макропредпринимательство на предприятии
Мезопредпринимательство на предприятии
Микропредпринимателство на предприятии
Мониторинг
Синергические преимущества
Интрапренерство
Цель предпринимателя (собственника)
Цель предприятия
Цель бизнеса
Стратегия
Миссия бизнеса как явления
Миссия конкретного бизнеса
Стратегическая зона хозяйствования
Стратегическая ресурсная зона

1.3

Ресурсы производства
Ресурсы обмена
Обмен
Неолитическая революция
Эффективная комбинация ресурсов.
Частная собственность на ресурсы
Общественная собственность на ресурсы
Контроль за использованием ресурсов
Издержки обмена
Двусторонний обмен
Многосторонний обмен
Гарант обмена
Избирательный обмен
Неизбирательный обмен
Симметричный обмен
Асимметричный обмен
Симметрично неизбирательный обмен
Асимметрично неизбирательный обмен
Государство как гарант обменов
Концепции государства – «договорная» и «эксплуататорская»
Распределительный конфликт
Общественный договор
«Эффект безбилетника»

1.4

Правовая база бизнеса
Правовая среда бизнеса
Конституция Российской Федерации
Гражданский кодекс Российской Федерации
Научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы
Возмездное оказание услуг
Федеральные законы:
«Об акционерных обществах»
«О производственных кооперативах»
«Об обществах с ограниченной ответственностью»
«О несостоятельности (банкротстве)»
«О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»
«О рекламе»
«О рынке ценных бумаг»
«О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации»
«О бухгалтерском учете»
«О банках и банковской деятельности», «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»
«О валютном регулировании и валютном контроле»
Агентские отношения
Факторинг
Лизинг
Франчайзинг
Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации

1.5

Информационная среда бизнеса:
- внутренняя
- внешняя

Сообщения
- направленные
- ненаправленные
- инициативные
- заказные
- побуждающие к действию
- информирующие
- о рынках
- о правилах хозяйственного поведения
- общеэкономического и общеполитического характера
- официальные
- неофициальные

1.6

Этика
- профессиональная
- деловых отношений
- бизнеса (предпринимательства)
- управления
- делового общения
- поведения
- протестантская
- религиозная

Принцип laissez-faire
Этический релятивизм
Референтная группа
Принцип неприкосновенности частной собственности
Этический кодекс
Маркетинг
Маркетинговая информация
Концепция общественного маркетинга
Система партнерства

1.7

Стратегический тип руководителя
Стратегическое управление
Планирование
Организация
Контроль
Командование
Координация
Контроллинг

Глава 2

2.1

Жизненный цикл бизнеса
- экономический

- финансовый
- Трансформации бизнеса
  - эволюционные
  - революционные
  - слияние
  - присоединение
  - разделение
  - выделение
  - преобразование
  - объединение
- Интеграция
  - горизонтальная
  - вертикальная
  - диагональная
- Диверсификация
- Специализация
- Затраты (издержки)
  - внутренние
  - внешние
  - трансакционные
  - производственные
  - непроизводственные
  - условно-постоянные
  - условно-переменные

2.2

- Бизнес-идея
- Мозговой штурм
- Целевое обсуждение
- Инвентаризация слабых мест
- Adhoc-кратия
- Простая структура предприятия
- Хозяйственное товарищество
  - полное
  - на вере
- Хозяйственное общество
  - с ограниченной ответственностью
  - с дополнительной ответственностью
  - акционерное общество
- Производственный кооператив
- Унитарное предприятие
  - государственное
  - муниципальное

2.3

- Предприятие (фирма)
  - домашнее
  - инновационное
  - венчурное
  - оболочечное
- Ассоциация (союз)
  - картель

консорциум
Финансово-промышленная группа

2.4
Институт
Организация
«Брэнд» (brand names)
А-В-форма открытых акционерных обществ
Г-Я- форма открытых акционерных обществ
Индивидуальные владельцы акций
Институциональные владельцы акций
Финансовые деривативы
Фирмы – новаторы
Фирмы – имитаторы

Глава 3

3.1
Контрактная политика предприятия
Оппортунистическое поведение
Правовая система
англо-американская
российская

3.2
Контракт (договор)
классический
неоклассический
реляционный (отношенческий)
явный
неявный
легальный
внелегальный
возмездный
безвозмездный
консенсуальный
реальный
купли-продажи
аренды
аренды предприятия
финансовой аренды (лизинга)
подряда
займа
кредитный
поручения
комиссии
агентский
о кооперации
о консорциуме
трудовой
«горизонтальный»
«вертикальный»

Гарантии
Поручительство
Задаток
Залог
Удержание кредитором имущества
Неустойка (пеня, штраф)
Арбитраж
Третейский суд
Сделки
  ничтожные
  оспоримые

3.3
Рентоориентированное поведение

Глава 4

4.1
Решения
  тактические
  стратегические
  суперстратегические
Миссия (деловое кредо, «философия») предприятия
Стратегическое планирование
Стратегическое управление предприятием
Стратегия
  товарно-рыночная
  ресурсно-рыночная
  технологическая
  интеграционная
  финансово-инвестиционная
  социальная
  управления
  реструктуризации
Политика предприятия

4.4
Лоббирование
Коммуникация
Интеграция

4.6
Инвестиционный проект
Квазиинвестиционные ресурсы
Система взаимных неплатежей
Взаимные зачеты долгов предприятий
Бартер
Метастратегия
Принцип «финансовой иглы»
Эмиссия ценных бумаг
Кредитование
Вексель переводной (тратта)

Кредитный риск
Акцептно-авальные операции
Факторинг
Форфейтинг
Лизинг
Лизингодатель
Лизингополучатель

4.7
Эгалитарная система оплаты

4.8
Организационная структура
- профессиональная
- функциональная
- продуктовая
- технологическая
- потребительская
- дивизиональная
- механическая
- органическая
- линейная
- линейно-штабная

Управление
- стратегическое
- тактическое
- оперативное

4.9
Разукрупнение предприятия
- юридическое
- предметное
- территориальное
- управленческое

Реструктуризация
- спекулятивная
- стратегическая

Укрупнение предприятия
Система «избирательного вмешательства» руководства
Операция (производственная)
Функция (производственная)
Структуризация подразделений
- территориальная
- ресурсная
- технологическая
- предметная (продуктовая)

Система «бизнес-единиц»
Структура
- дивизиональная
- технологическая
- функциональная

Производственно-хозяйственная единица

Центр финансовой ответственности
Интеграционная зона
Риски разукрупнения
Производство
  монономенклатурное
  доминантно-номенклатурное
  полисегментное
  широкоассортиментное
  узкоассортиментное
  среднеассортиментное
Рынок сбыта
  моносегментный
  доминантно-сегментный
  полисегментный

Глава 5
Анализ риска
Концепция приемлемого риска
Организация управления риском
Оценка риска
Показатель (уровня) риска
Риск (см. Хозяйственный риск)
Управление риском, методы
  диссипации
  уклонения
  локализации
  компенсации
Уровень риска
Факторы риска, классификация
Хозяйственный риск

Глава 6

6.1
Инвестиции
  иностранные
  прямые

6.2
Инвестиционный проект
Участник инвестиционного проекта
Инвестиционная конфигурация

6.3
Проектный анализ
Инвестиции
  реальные
  финансовые
  прямые
  портфельные
Оптимизация проекта
Субоптимизация проекта

6.4
Критериальные показатели проекта