

ТРИНАДЦАТЫЙ ВСЕРОССИЙСКИЙ СИМПОЗИУМ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ»

В Москве 10–11 апреля 2012 г. прошел Тринадцатый Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий». Научный форум был организован в рамках Секции экономики Отделения общественных наук РАН Центральным экономико-математическим институтом РАН и Научным советом ООН РАН «Проблемы комплексного развития промышленных предприятий» при участии ряда научных центров, университетов, общественных организаций и фондов страны. Сопредседателями Оргкомитета выступили директор ЦЭМИ РАН, академик *В.Л. Макаров* и заместитель директора института по научной работе член-корреспондент РАН *Г.Б. Клейнер*.

Работа симпозиума прошла в форме двух пленарных заседаний, круглого стола «Стратегия развития реального сектора экономики» и пяти тематических секций, на которых выступили более 200 человек из различных регионов России и других стран СНГ. Широкое представительство научных школ и специалистов-практиков позволило провести в рамках Симпозиума глубокий анализ теоретических и методологических проблем стратегического планирования на различных уровнях экономики, обобщить опыт этой работы на российских и зарубежных предприятиях, внести аргументированные рекомендации по ее совершенствованию. Участники форума получили в свое распоряжение пять томов, содержащих около 450 докладов и тезисов сообщений, и другие материалы.

Открывая первое пленарное заседание, чл.-корр. РАН *Г.Б. Клейнер* отметил: «Симпозиум „Стратегическое планирование и развитие предприятий“ занимает важное место в череде научных форумов, которые тринадцать лет назад были редкими гостями, а сейчас являются неотъемлемым элементом научной жизни страны. Однако конференция, которая посвящена стратегическому планированию и развитию предприятий, пока является единственной в своем роде и остается в центре внимания научной общественности и практических работников, которые сегодня здесь собрались».

Академик *В.Л. Макаров* в своем выступлении подчеркнул, что общим ожиданием от симпозиума являются конструктивные дискуссии, в ходе которых произойдет обмен новыми идеями, что очень важно. При этом он заметил, что в области управления предприятиями уже есть огромное количество работ, которые зачастую обсуждают одни и те же идеи, тогда как смысл симпозиума — в том числе и заглянуть в будущее. Но это сделать непросто, поэтому иногда нужно бросать для обсуждения даже «сумасшедшие» предложения.

Примечательно, что в выступлениях участников форума часто звучала мысль о преемственности новых идей с тезисами, высказанными в ходе дискуссий на прошлых симпозиумах. Такой «мостик» был переброшен и к развиваемой ЦЭМИ РАН в течение многих лет системной экономической теории,

системной экономике, где своеобразной точкой притяжения являются не просто предприятие, проект, экономические процессы, а экономические системы, которые обобщают эти и другие формы экономической активности. На нынешнем заседании симпозиума был сделан новый шаг на том же пути. В частности, в докладе Г. Б. Клейнера было показано, как теоретические положения системной экономики могут быть реализованы в управлении предприятием.

По мнению докладчика, основная задача экономической науки, и даже экономической политики, состоит в перестройке управления на всех уровнях, поскольку нынешнее его состояние может быть охарактеризовано лишь понятием «дисменеджмент». Примером такого дисменеджмента на *макроуровне* может быть неудачная административная реформа 2004 г. Причина подобных неудач — отсутствие теории структуры управления современной экономикой на макроуровне и на *мезоуровне*. Разговоров об отраслевом управлении или даже его зачатков в виде департаментов министерства недостаточно. На *микроуровне* дисменеджмент выражается в деконсолидации четырех групп участников — собственников, топ-менеджеров, специалистов и работников.

Системный подход к принятию решений, отметил Г. Б. Клейнер, меняет эту картину в рамках более широкого процесса, в котором участвует не только человек, принимающий решение, но и многие категории населения, группы заинтересованных лиц. Сейчас этого нет, и это также является проявлением дисменеджмента. Ключевым фактором управления является учет заинтересованности не только физических (начальников и руководителей) и юридических лиц (предприятий), но и экономических лиц — различных форм организации хозяйственной активности. Но для этого понятие экономического лица должно быть введено в законодательную плоскость. Применение системного подхода как совокупности результатов экономических систем позволяет, по мнению докладчика, обосновать решение классических проблем менеджмента.

Вернувшись к анализу дел на предприятиях, Г. Б. Клейнер указал, что конфигурация участников производства состоит из четырех элементов. Это — владельцы капитальных ресурсов (собственники), владельцы управленческих ресурсов (менеджеры), владельцы трудовых ресурсов (работники), наконец, владельцы когнитивных ресурсов, т. е. знаний (специалисты). Их интересы различны, а зачастую и противоположны. То же можно сказать о правах и обязанностях (так, собственник обладает фактически безграничными правами при ограниченной ответственности). Баланс между различными группами отсутствует, соответственно, надо стремиться к преодолению сложившейся ситуации.

Для решения этой задачи, по мнению докладчика, необходимо взглянуть на предприятие как на единую системную структуру, в которую входят фирмы, регионы, государство, рынки, проекты и т. д. Базовые группы экономических систем представлены четырьмя видами: объекты (например, предприятия), проекты (например, строительство олимпийских объектов), среды (т. е. институциональная составляющая) и процессы (состояние инноваций и т. п.). Если, как отметил Г. Б. Клейнер, удастся облечь эти четыре вида экономических систем в управляемую организационную форму, то это станет крупнейшим шагом вперед.

По его словам, ключевой вопрос заключается в следующем. Четыре группы систем и четыре группы участников производственного процесса — это случайность или закономерность? По мнению Г. Б. Клейнера, каждый из этих участников видит предприятие в форме соответствующей системы. Например, для работника предприятие — это среда, в которую он каждый день погружается, там он получает зарплату, общается с коллегами. Для менеджера — это объект, поэтому он заинтересован в том, чтобы предприятие продолжало свою деятельность неограниченное время. Специалист видит предприятие как протекающий процесс производства, воспроизводства, инноваций, улучшения. Собственник, как правило, является

участником рынка и в любой момент может продать свои акции. Поэтому его связь с предприятием менее тесная, чем у партнеров. Когда рабочий трудоустраивается, он заключает контракт, подтверждающий его лояльность к предприятию. Собственник такого контракта не имеет и смотрит на предприятие как на проект, который может быть заменен другим проектом.

Устойчивой может быть лишь та система, где все четыре элемента работают в гармонии, а роли четко распределены. По мнению Г. Б. Клейнера, наибольшее значение для предприятия как объекта имеет деятельность менеджеров, поэтому им, а не собственникам должен быть передан приоритет управления. При этом позиции собственника и остальных трех участников производства должны быть сбалансированы. Это своего рода менеджерская революция, которая должна прийти на российские предприятия. Но как ограничить права собственника, привести их в соответствие с правами остальных участников производства? «Поиск ответа на этот вопрос затрагивает всю вертикаль юридической и идеологической структуры экономики. Но движение в этом направлении начнется если не сегодня, так завтра», — убежден докладчик.

Г. Б. Клейнер также отметил, что согласовать интересы всех четырех групп юридическими нормами или на основе структурных решений невозможно, потому что структуры определяют лишь рамочные отношения. Реальная же гармонизация может быть достигнута только на основе стратегического процесса, т. е. путем разработки, принятия и реализации стратегии развития предприятия. Поэтому стратегическое планирование, которое проводится на федеральном уровне, должно дойти до предприятия и сойтись с разработкой стратегии предприятий. Лишь таким способом можно обеспечить правильное и гармоничное управление предприятием. «Вывод из всего этого — необходимость принятия закона о предприятии, в котором были бы описаны все коллизии. Сейчас есть юридические и бухгалтерские нормы, но этого мало. Нужен единый за-

кон — таков императив времени», — заключил Г. Б. Клейнер.

Продолжая эту мысль, заместитель начальника департамента стратегического управления (программ) и бюджетирования Минэкономразвития России, к. э. н. *А. Н. Митькин* в своем выступлении постарался убедить собравшихся в том, что в России формирование системы государственного стратегического планирования уже началось. В 2009 г. была предпринята попытка формализовать процесс планирования не только социально-экономического развития, но и отдельных сторон национальной безопасности. Для этого был издан указ Президента РФ об основах стратегического планирования, в котором обозначены основные положения плановых документов, взаимосвязи участников процесса и их ответственность, прописаны и некоторые процедурные моменты. В нем было четко обозначено, что функциями системы являются:

- развертывание долгосрочных решений;
- набор задач и мероприятий, связанных между собой;
- балансировка этих действий по срокам, ресурсам и ответственности;
- ориентация субъектов Федерации, территорий и субъектов предпринимательства на долгосрочные приоритеты развития.

По словам докладчика, формируются системы стратегического планирования по вертикали (увязка по уровням управления) и по горизонтали (согласование различных отраслевых решений между собой), определяются его этапы. Среди них — прогнозирование социально-экономического развития по направлениям и ожидаемым результатам, параметры планирования, цели, приоритеты и задачи развития, пути их достижения, а также стратегический контроль за выполнением решений. При этом *А. Н. Митькин* отметил, что для реализации закона потребуется разработать ряд подзаконных актов. После обсуждения в Правительстве РФ предложений заинтересованных сторон законопроект предполагается внести в Государственную думу РФ уже в июле 2012 г.

Еще одним плановым документом федерального уровня является ежегодное «Бюджетное послание» Президента РФ, в котором указывается, какой должна быть стратегия долгосрочного экономического прогноза и как с нею следует увязать бюджетную стратегию. В предыдущих «Бюджетных посланиях» были приняты определенные решения, которые сейчас находят отражение в текущей деятельности правительства. В частности, в 2010 г. Минэкономразвития выпустило такой методологический документ, как «Порядок разработки государственных программ Российской Федерации», утвердило «Методические указания по подготовке и реализации государственных программ», на основе которых органы государственной власти в течение уже двух лет готовят проекты 41 государственной программы. Некоторые из них, подчеркнул выступающий, прошли несколько стадий апробации, получили необходимые замечания и предложения в министерствах экономического развития и финансов.

По мнению депутата Государственной думы РФ, д. э. н. *О. Г. Дмитриевой*, документы, в которых речь идет о стратегическом планировании, действительно существуют, но по факту самого стратегического планирования нет и быть не может, поскольку отсутствует даже тактическое планирование. Она отметила, что единственный документ, являющийся законом и по которому имеются оценки о выполнении, — это бюджет.

Как подчеркнула *О. Г. Дмитриева*, от бюджетно-налоговой политики предприятия ожидают:

- обеспечения стабильных условий хозяйствования и нейтрализации рыночных случайных отклонений;
- стимулирования структурных сдвигов в соответствии с заявленными целями, обеспечения бюджетно-налоговыми инструментами отраслевой политики;
- формирования надежного государственного спроса;
- создания общих условий хозяйствования, фиксации издержек на минимально допустимом уровне.

Как было отмечено докладчиком, ни одна из этих задач не реализуется на приемлемом уровне. В 2008 г. утвержденные законом доходы федерального бюджета составили 6644,4 млрд руб., а фактическое их исполнение — 9275,9 млрд руб., т.е. отклонение равнялось 39,6%. Погрешность в исполнении бюджета кризисного 2009 г. составила 9,29%, 2010 г. — около 20%, а 2011 г. — около 30%. Если так планируются доходы, то и о каком стратегическом планировании, по мнению *О. Г. Дмитриевой*, не может быть и речи. Соответственно, и для предприятий нет ясных сигналов, отсутствует адекватное стратегическое планирование государственного заказа, государственных закупок и инвестиций. Государство не дает предприятиям четких сигналов и по каналам налогового законодательства, где по отдельным сборам фиксируются разнонаправленные тенденции с лагом в один-два года (пример — социальный налог в 2005 г. был снижен до 26%, в 2011 г. — повышен до 34%, в 2012 г. — снижен до 30%, а на 2014 г. вновь запланирован его рост до 34%).

В выступлении было также отмечено, что стратегическое планирование практически отсутствует в широком спектре отраслей: в сырьевых и естественных монополиях, строительном бизнесе, оборонной промышленности. Причины этого различны. В монополиях все базируется на отношениях с органами власти, когда любая неэффективная стратегия может быть компенсирована вложениями из бюджета. Строительный бизнес сталкивается с обладателями монопольных прав (ресурсов), от субъективных действий которых зависят все стратегии и эффективность производства. Чрезвычайно неустойчивой для стратегического планирования остается ситуация в сфере ОПК и на опытных предприятиях.

Подводя итог проведенному анализу, *О. Г. Дмитриева* отметила, что объективное независимое планирование бизнеса на основе научных критериев возможно фактически в сфере производства, конечным потребителем которого является население или малое предпринимательство, а факторы про-

изводства и система сбыта не монополизированы.

Выводы О. Г. Дмитриевой о чрезвычайно узкой нише стратегического планирования не обескуражили участников симпозиума. Напротив, во многих последующих выступлениях не только утверждалась мысль о возможности разработки долгосрочных планов и концепций по широкому кругу отраслей и территорий, но и приводились непосредственные примеры такой работы.

Так, проректор Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, д. э. н., профессор *А. Е. Карлик* представил доклад «Разработка концепции развития промышленного комплекса мегаполиса (по материалам Санкт-Петербурга)», подготовленный совместно с координатором Промышленного совета города, д. э. н., профессором *С. Д. Бодруновым*. Как отметил докладчик, в последнее время много говорится о постиндустриальном развитии, о выводе промышленности из крупных городов. Санкт-Петербург в одних планах развития представал в качестве банковской столицы, в других — как туристическая столица и т. д. Соответственно, в такого рода проектах иные направления развития города фактически оставались на втором плане. В качестве примера *А. Е. Карлик* привел Долгосрочную концепцию социально-экономического развития города до 2020 г., из 60 страниц содержания которой промышленности было уделено примерно четыре абзаца, хотя на ее долю приходится 28% ВРП, 36% налоговых поступлений в бюджеты разных уровней, 17% занятых в экономике города. По мнению докладчика, промышленность поддерживает развитие мегаполиса, и это мировая практика. Например, доля Лос-Анджелеса в промышленности США составляет 4,1%, Нью-Йорка — 4%. В российской промышленности доля Санкт-Петербурга равна 4,6%, что соответствует мировому уровню. Все это побудило к работе над концепцией развития промышленного комплекса Санкт-Петербурга, инициаторами которой выступила администрация города, Союз промышленников и предпринимате-

лей, Торгово-промышленная палата, отдельные предприятия.

А. Е. Карлик отметил, что структура предлагаемой концепции достаточно традиционна, лежит в русле общей идеологии развития российской экономики и заканчивается формированием целевых программ. В ходе работы над концепцией был создан основной терминологический аппарат, который воплотился в законе о промышленной политике Санкт-Петербурга. Кроме того, были выделены наиболее конкурентоспособные производства негосударственного сектора экономики. Это — оборонно-промышленный комплекс, производство и реализация военной техники, судостроение, где частные предприятия занимают примерно 70%. Основной вывод — необходимы меры по поддержке частного предпринимательства. Но у государства нет возможностей предоставления значительных дотаций, поэтому его основная функция — поддержка внутреннего спроса на промышленную продукцию со стороны государства, бизнеса и населения.

В рамках промышленной концепции были разработаны комплексы мероприятий по развитию инновационной и научно-исследовательской деятельности, определен рынок трудовых ресурсов, названы законодательные акты, которые необходимы для ее реализации, указаны направления развития малых и средних предприятий, которые находятся в орбите крупных корпораций. Даны предложения по кадровому и финансовому обеспечению концепции, созданию рабочих мест, организации мониторинга и контроля на всех этапах реализации. Учтены возможные риски и методы их нейтрализации.

Еще один вариант планирования на мезоуровне представил участникам симпозиума президент холдинга ООО «Управляющая компания „Автоэлектроника“» *А. В. Перчян*, подготовивший совместно с д. э. н., профессором Калужского филиала МГТУ им. Н. Э. Баумана *А. С. Тускиным* доклад о состоянии и проблемах развития промышленных предприятий Калужской области. В последнее время область позиционирует себя как пример новой модели развития несырьевого сектора

экономики. Доля промышленности в ВРП составляет примерно 35%, в этом секторе экономики занято 33% населения, налоговый вклад — более 50%. Бурными темпами растет промышленное производство: в 2006 г. его объем увеличился на 107,8%, в 2007 г. — на 110,7, в 2008 г. — на 122,9, в 2010 г. — на 144,9%, причем ведущей отраслью является машиностроение. Безусловно, основной вклад в эту динамику внесли новые предприятия, созданные с участием иностранного капитала.

В своем выступлении А. В. Перчян отметил, что в конце 2011 г. в регионе был проведен массовый опрос собственников и руководителей предприятий области, который показал, что они сталкиваются с рядом сложных вызовов. Среди них — дефицит квалифицированных кадров; тарифная политика, в результате которой нефть и газ в России стоят дороже, чем в США и в странах Европы; экспансия иностранного капитала и компаний из других регионов России. Выстроенный аналитиками рейтинг предприятий по объему отгруженной продукции свидетельствует, что первые четыре места занимают иностранные предприятия, и тенденция такова, что через три года их доля в общем объеме производства региональной промышленности достигнет 70%.

При этом опрос руководителей предприятий показал, что партнерами иностранных компаний смогли стать только 3% «традиционных» российских предприятий, еще 7% вовлечены в работу частично. Остальные остаются вне этого процесса. Как отметил докладчик, управляющая компания «Автоэлектроника» характеризуется приличной динамикой роста — за три предкризисных года ее производство выросло втрое, сегодня этот объем полностью восстановлен. Но перспективы развития даже в ближайшей перспективе неясны.

Дискуссия о перспективах долгосрочного планирования экономики, начавшаяся на пленарном заседании симпозиума, продолжилась в рамках круглого стола Научного совета ОН РАН «Проблемы комплексного развития промышленных предприятий». Темой обсуждения была выбрана страте-

гия развития реального сектора экономики России.

Первым слово для выступления получил заместитель генерального директора электротехнического концерна «Русэлпром» С. А. Масютин. Докладчик отметил, что концерн «Русэлпром» с годовым объемом продаж 13 млрд руб. по-прежнему остается в списке 400 крупнейших компаний России. Для анализа особенностей разработки стратегии компании докладчик выбрал сельскохозяйственное машиностроение как отрасль, определяющую научно-технический прогресс в аграрном секторе экономики. К тому же существует федеральная стратегия развития сельскохозяйственного машиностроения до 2020 г., обозначившая ориентир для разработки соответствующих концепций отдельных компаний.

С. А. Масютин указал, что по ряду позиций двух ведущих групп техники — тракторов и комбайнов — Россия отстала от мировых лидеров на 50 лет. Так, мощность российских двигателей трактора составляет 420 л.с., в США — 670 л.с., количество моделей — 30, на европейском рынке — 681. По комбайнам то же самое: количество моделей — 23 и 247 соответственно. Многие комплектующие для отечественной техники, в частности современные трансмиссии, мосты для мощных тракторов и комбайнов, вся гамма шин, в настоящее время в России вообще не производятся. Иными словами, в области сельскохозяйственного машиностроения Россия представляет открытый внутренний рынок и национальное производство, ориентированное на внутреннее потребление. Для примера: Китай и Белоруссия — глобальные экспортеры, имеющие закрытый внутренний рынок и экспортно-ориентированное национальное производство; Канада, Франция и Германия — глобальные игроки, сформировавшие открытый внутренний рынок и экспортно-ориентированное национальное производство. С. А. Масютин отметил, что разработчики стратегии предложили концерну, по аналогии с производителями Китая и Белоруссии, ориентироваться на роль глобального экспортера.

Профессор РГПУ им. А. И. Герцена, д. э. н. *Н. Д. Стрекалова* (Санкт-Петербург) в своем выступлении напомнила, что в 2012 г. на модернизацию российской экономики планируется направить до 1 трлн руб. Однако сомнения в итоговой эффективности таких инвестиций остаются — поскольку ранее принятые аналогичные меры не дали особого результата. Только 9,4% компаний можно отнести к инновационным, 20% затрат на НИОКР осуществляются за счет корпоративного сектора, в то время как в европейских странах — порядка 65–70%. При этом лишь 9% российских компаний занимаются инновационными разработками.

По мнению *Н. Д. Стрекаловой*, многие менеджеры связывают инновации с развитием нового продукта, процессных инноваций, географической экспансией и выходом на новые рынки, технологическими инновациями. Но для новых растущих компаний гораздо больший интерес представляют стратегические инновации, поскольку определяют способность переосмыслить существующую бизнес-модель способами, которые создают новую ценность для клиентов, стейкхолдеров, а также конкурентное преимущество. Они дают ответ по крайней мере на один из трех фундаментальных вопросов: какова потребность клиента, которую он хочет удовлетворить, покупая продукт или услугу; кто этот клиент и как потребность этого клиента может быть удовлетворена. По сравнению с процессной инновацией, которая в значительной части невидима для клиента, стратегическое новшество непосредственно затрагивает его интересы и добавляет новую материальную ценность. Стратегические инновации могут включать новые подходы к маркетингу или рекламе коммерческого предложения, новые методы продажи продукции, новые формы обслуживания клиентов или позиционирования торговой марки. Для иллюстрации *Н. Д. Стрекалова* привела пример компании Apple, которая выпустила новый персональный плеер и тем самым создала новый рынок, позволивший за три года заработать порядка 10 млрд долл. При этом рыночная стоимость компании за четыре года выросла с 1 млрд до 150 млрд долл.

Как было подчеркнуто, инновационные изменения в бизнес-моделях представляют собой феномен, заслуживающий пристального внимания. Анализ и внесение изменений в бизнес-модели — это процесс стратегический, связанный с принятием и реализацией стратегических решений. Стратегические инновации носят упреждающий характер, поскольку затрагивают развитие новых бизнес-моделей, изменение стратегий. Они могут сопровождаться поиском дефицитных ресурсов, формированием и развитием ключевых компетенций, формированием устойчивого конкурентного преимущества в будущем.

Для инновационного процесса, по мнению *Н. Д. Стрекаловой*, определяющими могут выступать стратегические решения о выборе рынка или рыночного сегмента, разработке новых или усовершенствованных товаров и услуг, разработке и внедрении новых технологий, выборе партнеров по кооперации для проведения исследований и разработок, производства и сбыта.

В рамках круглого стола симпозиума прозвучало большое количество интересных выступлений, замечаний и предложений, авторами которых выступили: зав. лабораторией ЦЭМИ РАН д. э. н., профессор *Б. А. Ерзнкян*, старший научный сотрудник ЦЭМИ РАН к. э. н., доцент *А. А. Афанасьев*, профессор Ярославского государственного университета д. э. н. *Г. Л. Игольников*, д. э. н. *В. А. Агафонов*, к. т. н. *О. Б. Ложкин*, к. ф.-м. н. *А. А. Борзых*, к. э. н. *Г. Б. Медведев*, *В. К. Копейкин* и др.

Развернутое обсуждение проблем, связанных со стратегическим планированием и развитием предприятия, прошло также в рамках заседаний пяти тематических секций Симпозиума, которые были посвящены ведущим направлениям научного анализа. Среди них:

- теоретические проблемы стратегического планирования на микроэкономическом уровне;
- модели и методы разработки стратегии предприятия;
- опыт стратегического планирования на российских и зарубежных предприятиях;

- стратегическое планирование на мезоэкономическом (региональном и отраслевом) уровне;
- проблемы прогнозирования деятельности предприятий.

По единодушной оценке участников, доклады и сообщения ведущих ученых и практиков, развернувшаяся на всех заседаниях

дискуссия и выработанные совместно рекомендации федеральным, региональным и местным органам власти и руководителям промышленных компаний дадут мощный импульс не только научным исследованиям, но и законодательному творчеству и конкретной работе предприятий экономики России.

П. В. Шинкаренко

Вольное экономическое общество России