

## ХРОНИКА

### ДЕВЯТЫЙ ВСЕРОССИЙСКИЙ СИМПОЗИУМ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ»

15–16 апреля 2008 г. в Москве прошел Девятый Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий», организованный Отделением общественных наук (ООН) РАН, Секцией экономики РАН, Центральным экономико-математическим институтом (ЦЭМИ) РАН, Высшей школой менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ СПбГУ), Институтом экономики Уральского отделения (УрО) РАН, Волгоградским государственным университетом, Международным научным фондом экономических исследований академика Н. П. Федоренко, рядом научных журналов и общественных организаций.

Сопредседателями Оргкомитета по проведению симпозиума были директор ЦЭМИ РАН, академик *В. Л. Макаров* и заместитель директора ЦЭМИ РАН, член-корреспондент *Г. Б. Клейнер*.

Симпозиум давно завоевал широкое признание в профессиональной среде теоретиков и практиков стратегического планирования, и интерес к нему продолжает расти. Если первый Симпозиум собрал всего 120 участников, то в 2008 г. их было уже 480. Они представляли 52 города России, 5 стран ближнего зарубежья, десятки научных организаций, вузов и предприятий бизнеса.

В первый день работы Симпозиума прошли пленарное заседание и круглый стол «Математическое и компьютерное моделирование стратегий предприятий, их групп и

сообществ», во второй день дискуссия развернулась в четырех секциях: «Теоретические проблемы стратегического планирования на микроэкономическом уровне», «Модели и методы разработки стратегии предприятия», «Опыт стратегического планирования на российских и зарубежных предприятиях» и «Стратегическое планирование на мезоэкономическом (региональном и отраслевом) уровне».

*Г. Б. Клейнер*, открывший пленарное заседание, подчеркнул, что Симпозиум, в названии которого есть три ключевых слова: стратегия, развитие и предприятие, характеризующие суть экономики, — стал одним из первых форумов, на которых в начале 2000-х гг. стали обсуждаться вопросы стратегии и развития страны.

Академик *А. Г. Аганбегян* в своем выступлении напомнил, что несмотря на переживаемый страной в последние 9 лет экономический подъем, развитие началось с низкого уровня, на который экономика попала в результате 10-летнего кризиса. При этом докладчик заметил, что экономический рост наполовину определяется внешними факторами, прежде всего экспортными ценами и валютной выручкой. Было отмечено, что с 2000 г. в страну только по линии экспорта поступило 1,5 трлн долл., при этом по физическому объему с 2005 г. экспорт ежегодно увеличивался на 1–2%, поэтому основная масса валютных поступлений шла в страну за счет роста цен на нефть, газ и т. д., которые

составляют, по оценкам выступавшего, 87% экспорта.

В качестве второго отмеченного А. Г. Аганбегяном локомотива экономического роста выступает торговля, составляющая 20% ВВП. Кроме того, на 15% в год растут услуги, оплачиваемые из бюджета (здравоохранение, образование и наука, которые занимают в ВВП 8%). По оценкам докладчика, за счет инновационных, высокотехнологических, наукоемких отраслей экономический рост идет лишь на 0,1–0,2%. Другими словами, качество экономического роста очень низкое.

По мнению А. Г. Аганбегяна, сердцевиной стратегии российских предприятий должны быть амбициозные цели — выход на среднемировые показатели в своей сфере: повышение хотя бы до средних мировых образцов производительности, эффективности, качества труда, превращение своей продукции в конкурентоспособную на мировом рынке. Переход крупного консолидированного бизнеса на корпоративное начало, выход на открытый рынок, ориентация на рыночную капитализацию, транспарентность, социальную ответственность — все это должно быть в стратегии крупных компаний. А. Г. Аганбегян отметил, что Россия как догоняющая страна имеет возможность использовать международный опыт и благодаря этому переключиться какие-то этапы развития и сразу выйти на более высокие показатели, как это случилось в сфере услуг сотовой связи. «Но чтобы воспользоваться этим шансом, нужно быть на уровне инновационных идей и повернуться лицом к социальным проблемам и людям», — заключил академик А. Г. Аганбегян.

«Страна вступает в фазу зрелого и стабильного развития и нуждается в усилении системного взгляда на развитие экономики», — подчеркнул в своем выступлении на пленарном заседании Г. Б. Клейнер. Проанализировав состояние дел в экономике по таким направлениям, как инновационность, эффективность, конкурентоспособность, докладчик пришел к заключению, что в абсолютном виде ни один из этих полюсов не может быть принят в качестве ориентира. Правильный ответ, по его мнению, кроется

в слове «гармония». По мнению Г. Б. Клейнера, «гармоничность экономики» следует понимать как соотнесение различных объектов, частей в пространственном и временном аспектах, включая эволюционное развитие, комплексность и взаимообусловленность. Гармония — не бесконкурентное существование, а временное, интегральное понятие, обеспечивающее целостность и устойчивость существования экономики. «Поиск гармоничной экономики на всех уровнях народного хозяйства — необходимая цель стратегического подхода к развитию экономики», — подчеркнул докладчик.

Г. Б. Клейнер отметил, что с точки зрения разрабатываемой им теории все системы разделяются на четыре группы: системы типа *проект*, типа *объект*, типа *процесс* и типа *среда*, которая образует возможность для протекания процесса. В каждой системе в том или ином сочетании заложены эти четыре базовые характеристики. Выявление специфических черт в каждой реальной системе, в любом предприятии и любой стране имеет вполне конкретные результаты. По мнению докладчика, США, например, в основе своей — проектная страна, поскольку ее экономику создают задумываемые и реализуемые проекты. Можно говорить о процессности Китая: там все основано на организации процессов взаимодействия между точками экономического пространства. СССР, по мнению Г. Б. Клейнера, был объектным государством: вся советская экономика развивалась на базе объектов — предприятий. Когда нам нужно было что-то создать, создавалось предприятие.

Согласно оценке выступающего, в России 1990-х гг. преобладала политика, направленная на создание коммерческой среды для взаимодействия предприятий. Сейчас на первый план выходят проектные инициативы, появляются нацпроекты, инициативы, вызывающие неоднородность и инновационные всплески. Дальше наступит период процессных систем. Задача министерств и ведомств федерального уровня будет состоять в том, чтобы поддерживать процессы взаимодействия между хозяйствующими субъектами. Учитывая дефицит процессов, которые должны

синтегрировать экономику, нуждаются в изменении и существующие технологии взаимоотношений между бизнесами. Таким образом, по мнению Г. Б. Клейнера, лозунгом момента должно стать построение гармоничной экономики, которое возможно в случае паритета всех четырех видов систем.

Исследуя в своем выступлении историю взаимоотношений этики и экономической теории, член-корреспондент РАН В. С. Автономов (ГУ–ВШЭ) отметил, что экономическая наука возникла из этики путем эмансипации экономического человека в качестве самостоятельного предмета исследования. Это разделение вызвало резкий протест со стороны немецкой исторической школы, которая призвала воссоединить экономику и этику. В результате была предпринята попытка воссоединения экономической этики и экономической науки на базе утилитаристской этики. Но произошло оно формально. В. С. Автономов отметил, что утилитаристская этика имеет влияние только на теоретические предпосылки экономической науки и экономисты от них отказываются, стоит им перейти к более привычным и знакомым материям. Послевоенный период прошел под лозунгом внутрисистемного воссоединения через теорию игр. На этом этапе у участников процесса появился выбор — действовать агрессивно или кооперативно. Аппарат теории игр позволил вернуть этику в экономическую науку.

В. С. Автономов отметил, что на разных этапах развития экономической науки менялись и представления ученых в исследовании переходных процессов. Существовал «Вашингтонский консенсус», составными частями которого выступали либерализация, макростабилизация и приватизация. При этом явные провалы этой модели объяснялись тем, что авторы консенсуса якобы мало внимания уделили универсальным институтам, вытекающим из логики развития свободного рынка. Но позже выяснилось, что сами по себе институты успешно работать не могут. Тогда фокус внимания переместился в область экономической культуры, ментальности, этики — специфичных для каждой страны.

Анализируя отношение человека к риску в рыночной экономике, выступающий отметил, что отсутствие в России этического принятия правил сильно ограничивает ее возможности. «Если мы хотим обеспечить быстрый экономический рост, нам нужно иметь в обществе высокие нормы доверия, особенно к государству», — подчеркнул В. С. Автономов. По его словам, в Европе эта проблема исследуется по оси ответственности бизнеса перед обществом. Для нашей страны необходимо добавить третью вершину — государство. Рассмотрев в этом треугольнике отношения по осям «государство — общество — бизнес», В. С. Автономов заключил: для стабильного экономического подъема в России необходимо значительное улучшение климата доверия, экономической этики.

Профессор ВШМ СПбГУ А. В. Бухвалов в своем выступлении отметил, что реальный экономический рост в России может быть достигнут лишь за счет успеха отдельных компаний, имеющих эффективные методологию и управленческие инструменты стратегического и тактического управления. Одним из таких инструментов, подробно освещенных докладчиком, являются реальные опционы. А. В. Бухвалов подчеркнул, что инструмент реального опциона является уникальным для каждой компании и связан со знаниями и умениями предприятия, с организационными и технологическими вопросами, требующими высокой квалификации кадров, знания ими отрасли, технологии и т. д.

По мнению выступающего, важный практический принцип — не допускать опционов в пассивах. Если у сотрудников есть слишком много степеней свободы, это войдет в противоречие со стратегическими ценностями компании. Реальный опцион, как считает ученый, дает три вещи. Во-первых, менеджеры учатся придумывать гибкость, что не так просто. Во-вторых, он предоставляет возможность принятия решения в будущем. В-третьих, реальный опцион позволяет оценить компанию или проект с учетом гибкости как дополнительной ценности, которая учитывается инвестором. Опционы стоят тем больше, чем больше колебание цены базового актива. Этот факт не является новым

результатом, но предлагается в качестве основы нового риск-менеджмента. Благодаря этому возникает важный управленческий подход — двойственность активов в зависимости от его обладателя. Акция традиционно дисконтируется в соответствии с риском. Чем больше риск, тем меньше ее цена. Но это точка зрения спекулянта, который не может влиять на управленческие решения внутри компании. «Для собственника акции являются реальным опционом, позволяющим принимать решения, связанные с увеличением ценности компании», — подчеркнул А. В. Бухвалов.

С докладом по проблематике становления стратегии отечественной алмазной отрасли на мировом рынке выступил доктор экономических наук А. А. Фридман. Он отметил, что в мире существует 7 стран, на долю которых приходится не менее 94% мировой добычи ювелирных алмазов. В этом списке почетное место принадлежит России. По объему добычи она долгое время занимала 1–2-е, а по стоимости — 2-е место в мире.

Докладчик подробно изложил этапы борьбы России за лидирующее положение на рынке драгоценных металлов и камней, исследовал историю ее взаимоотношений с монополистом в этой области компанией De Beers, отметив что благодаря правильной стратегии развития отрасли и внешнеэкономической деятельности России удалось установить с менеджментом этой компании равноправные отношения. Отдельно докладчик отметил, что не следует уповать только на минеральные запасы. «Россия обладает уникальным интеллектуальным потенциалом и на этой базе надо строить стратегию развития отрасли», — полагает А. А. Фридман.

Особенностям стратегии развития другого специфического сектора российской экономики — оборонно-промышленного комплекса — посвятил свой доклад доктор экономических наук И. Э. Фролов. Он отметил, что реальная структура управления этой сферой включает два уровня интегрированных структур — научно-производственные комплексы и государственные корпорации. Докладчик указал, что интегрированная структура — это устойчивая группа техно-

логически связанных компаний, которые на базе отработанных цепочек могут выпускать продукцию, при этом в настоящее время происходит серьезная борьба между этими двумя субъектами. И. Э. Фролов отметил, что для преодоления этого противоречия было предложено несколько моделей, учитывающих особенности мирового рынка оружия. Одна из них предусматривает организацию транснациональных совместных предприятий; другая — выделяет издержки непосредственных торговых операций в качестве составной части, которая поддается учету. В последнем случае возможно определить реальные затраты и выяснить, насколько выгодны те или иные соглашения. «Построение эффективной национальной системы управления оборонным комплексом возможно», — убежден И. Э. Фролов.

Обсуждение, развернувшееся на пленарном заседании, продолжилось на круглом столе «Математическое и компьютерное моделирование стратегии предприятий, их групп и сообществ», организованном Научным советом «Проблемы комплексного развития промышленных предприятий» ООИ РАН. Объясняя выбор темы, Г. Б. Клейнер напомнил, что 2008 г. является юбилейным для экономистов и математиков. 120 лет назад, в 1888 г., американский экономист Джон Бейтс Кларк сформулировал теорию предельной полезности, на базе которой основана неоклассическая экономическая парадигма. 80 лет назад, в 1928 г., Чарльз Кобб и Пол Дуглас на базе американских данных по обрабатывающей промышленности рассчитали параметры своей знаменитой функции, с которой в значительной степени начались эконометрика и перспективное направление в экономической науке. 70 лет назад, в 1938 г., была опубликована книга Р. Алена «*Математический анализ для экономистов*». 60 лет назад, в 1948 г., вышла статья П. Дугласа «*Существуют ли законы производства?*».

Г. Б. Клейнер подчеркнул, что для тех, кто занимается стратегией, тематика круглого стола действительно важна, поскольку стратегия — своеобразная модель восприятия окружающего мира. Перефразируя П. де Кубертена, Г. Б. Клейнер провозгласил:

«О, стратегия, ты — мир», пригласив участников встречи к широкой дискуссии.

Откликнувшись на этот призыв, профессор ГУ–ВШЭ *И. Б. Гурков* заметил, что громадная часть математических результатов не описывает всех взаимосвязей задачи. За последние годы система целеполагания упрощается, потому что основными авторами стратегии оказываются собственники и высший менеджмент, которые пытаются реализовать взаимоисключающие интересы. Проблема в том, что реально проекты не соответствуют поставленным целям — достижению высокой прибыли, объемов продаж и финансовой устойчивости. В результате план становится пожеланием, а не руководящим документом.

В реальности разнообразия стратегических планов нет. Приглашенные консультанты создают одинаковые варианты, внутренние службы также используют некие стандартные технологии. Это объясняется тем, что, с одной стороны, трудно прогнозировать рыночную среду, а с другой — планы строятся без учета того, кто ими будет пользоваться. Как только человек получает реальную власть на предприятии, ему не нужно согласование интересов. Он по своему усмотрению ведет бизнес, и сложившиеся формы стратегического планирования полностью отторгаются.

Затронув тему увязки стратегического планирования с реальными процессами стратегического управления, *И. Б. Гурков* выразил оптимистичный взгляд на ситуацию со стороны как внешних условий функционирования компании, так и методологии планирования. По его мнению, в первом случае предлагается «расжатие» рамок проекта, способствующее сочетанию условий ведения бизнеса с его целями, во втором — должно быть освоение современных идеологий бизнес-планирования, а также развитие стратегических программ без превращения их в комплексные планы, которые связывают руководство по рукам и ногам.

Но кто должен отвечать за стратегию повышения инвестиционной привлекательности? Поиску ответа на данный вопрос было посвящено выступление заместителя гене-

рального директора электротехнического концерна «Русэл-пром», доктора экономических наук *С. А. Масютина*, который указал на два подхода, проявившихся в ходе дискуссии. Один из них говорит, что за это отвечает Совет директоров, второй во главу угла ставит топ-менеджеров. У самого же выступающего оказалась и третья точка зрения: в разработке стратегии должны участвовать как Совет директоров, так и топ-менеджеры. «Навязанная сверху стратегия работать не будет. Поднимаемые снизу стратегические идеи вызывают сомнения у собственника», — заключил он, подтвердив свой тезис результатами исследования, проведенного на машиностроительных компаниях.

«Главная задача сейчас — сохранить независимых директоров», — убежден докладчик. Работа компании благодаря их присутствию в Совете директоров совершенно меняется. «Следуя рекомендациям независимого члена нашего Совета, академика *А. Г. Аганбегяна*, мы достигли прекрасного корпоративного управления», — подчеркнул *С. А. Масютин*. Он выразил сожаление, что в России действует лишь 241 независимый директор, хотя в стране существует более 190 тыс. акционерных обществ.

Со своей стороны профессор Курского филиала Российского государственного социального университета *А. А. Борзых* полагает, что за разработку стратегии должны отвечать разные люди. Если стратегию определяют менеджеры, собственники, то моделированием стратегии, ее изучением должен заниматься специальный человек. В качестве аргумента ученый из Курска сообщил, что при исследовании моделей хороший результат дает синергетика, позволяющая рассматривать явления, связанные с самоорганизацией достаточно сложных сред. В экономике изучаются равновесные состояния, балансировка и т. д. Такого типа явления изучаются и в синергетике, главная задача которой — объединить все естественнонаучные и социальные концепции в набор простых вещей.

Старший научный сотрудник ЦЭМИ РАН, кандидат экономических наук *А. А. Афанасьев* поделился результатами разработки

моделей производственных функций добычи природного газа месторождений Тюменской области и дочерних обществ «Газпрома» на территории области и осуществления на их основе прогнозов добычи природного газа. Другой научный сотрудник ЦЭМИ, кандидат экономических наук *В. А. Агафонов*, отметил, что проблема моделирования и разработки стратегии — проблема вечная. Написать пару сотен уравнений — не проблема. Гораздо сложнее адекватно заложить сценарные условия. А здесь исследователь сталкивается с нехваткой информации. Основные сложности возникают при попытке описать то, что будет происходить, например, с региональной экономикой. Так, выделяя в ней инновационную составляющую, приходится искусственными методами разделять единый хозяйственный комплекс на две части — ориентированных, с одной стороны, на внешний спрос, с другой — на внутренний. Связать их между собой и привязать к макропоказателям очень тяжело. «Поэтому региональные власти очень плохо информированы о том, что у них происходит», — отметил ученый.

Главный научный сотрудник ЦЭМИ РАН, профессор *О. Г. Голиченко* сосредоточил свой анализ на механизме повышения эффективности национальной инновационной систе-

мы. По оценке докладчика, в России на одну единицу стоимости произведенных инноваций приходится в 2–3 раза больше затрат, чем в Западной Европе. Тем не менее, по мнению *О. Г. Голиченко*, можно выделить некоторые области, в которых создание инноваций является не только чистой диффузией, но и созданием конкурентоспособных на внешнем рынке инноваций. Это рынок вооружений, коксохимия и металлургия.

Доклады на пленарном заседании Симпозиума, дискуссии в ходе круглого стола и в секциях показали, что новые экономические реалии России, развитие экономической науки и ее приложений настоятельно требуют исследования и координации научных, научно-методических и прикладных работ в сфере стратегического планирования на отечественных предприятиях. Участники Симпозиума сошлись также во мнении, что распространение этой деятельности на возможно широкое число промышленных компаний является принципиальным условием подъема экономики страны. При этом выбор той или иной стратегической концепции определяет не только степень текущего коммерческого успеха предприятия, но и путь к научно-техническому прогрессу российской экономики в целом.

*П. В. Шинкаренко*

*Журнал «Проблемы теории и практики управления»*