

## ХРОНИКА

# ШЕСТОЙ ВСЕРОССИЙСКИЙ СИМПОЗИУМ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ»

12–13 апреля 2005 г. в Москве прошел VI Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий», организованный Отделением общественных наук РАН (ООН РАН), Секцией экономики ООН РАН, научным советом ООН РАН «Проблемы комплексного развития предприятий», Центральным экономико-математическим институтом РАН (ЦЭМИ РАН) и рядом других научных центров и фондов.

В первый день работы форума состоялись пленарное заседание и круглый стол на тему *«Актуальные проблемы комплексного развития российских промышленных предприятий»*, во второй день работа шла в трех секциях — *«Теоретические проблемы стратегического планирования на микроэкономическом уровне»*, *«Модели и методы разработки стратегии предприятия»*, *«Опыт стратегического планирования на российских и зарубежных предприятиях»*.

Открывая пленарное заседание, сопредседатель организационного комитета, заместитель директора ЦЭМИ РАН, чл.-корр. РАН *Г. Б. Клейнер* сообщил, что в симпозиуме выразили желание участвовать около 200 ученых и специалистов из 52 российских городов и 5 зарубежных стран. Руководитель Секции экономики ООН РАН академик *Д. С. Львов* отметил, что проведение симпозиума стало доброй традицией не только для ЦЭМИ, но и для широкой науч-

ной общественности, для всех тех, кто занимается реальной экономикой и кому дорога наша страна и ее будущее.

### **Социальная справедливость и экономическая эффективность**

Академик Львов обратил внимание на ряд принципиальных моментов, касающихся долговременного экономического роста России, без которого, как он считает, «очень трудно решать вопросы развития отдельных хозяйственных звеньев». Причина в том, что до сих пор наша страна, в отличие от многих других цивилизованных государств, не имеет долгосрочной стратегии развития, полагает академик.

Д. С. Львов отметил, что недавно наша страна отмечала 20 лет перестройки, а скоро будет 15 лет с начала активного проведения экономических реформ. Ученые должны ответить: было ли в то время научное видение завтрашнего дня нашего развития? По мнению академика, такого видения не было, поэтому переживаемый страной кризис в определенной мере является и кризисом экономической науки, поскольку в начале реформ вместо добротной экономической теории при построении экономической действительности и социальной политики стали использовать так называемый здравый смысл.

Сегодня с высоты прошедших лет можно видеть, что в России произошли существенные сдвиги. Это уже другая страна и другая общественная система. Появился влиятельный слой новых собственников. Возникла новая банковская кредитная система. Но было бы неправильно не замечать и негативных последствий произошедших перемен.

В первую очередь это касается *источников экономического роста*. Так, в 2001 г. ВВП увеличился на 5,3%, из которых на долю внешних факторов пришлось 0,2%. В 2003 г. прирост валового продукта составил 7%, причем 4,8% его были обеспечены за счет благоприятной внешнеторговой конъюнктуры, тогда как на долю внутренних факторов пришлось немногим более 2%. К 2008–2010 гг. доля внешних факторов возрастет еще в 1,5–2 раза. Следовательно, российская экономика будет базироваться на фундаменте, прочность которого от нас не зависит. В такой ситуации ежегодные темпы роста ВВП станут резко снижаться и составят всего 4,8–5,1%. «Зависимость России от других стран является очень серьезным препятствием на пути выстраивания стратегии», — подытожил академик Львов.

Еще одним существенным моментом экономического развития страны, по мнению докладчика, является *нерациональное отношение к природным невозпроизводимым ресурсам*. Исследования показывают, что уже к 2012 г. издержки на производство одной тонны нефти примерно сравняются с ее мировой ценой. Иначе говоря, сектор, который кормит Россию сегодня, в перспективе окажется малорентабельным или даже убыточным. Заместить его должен ресурс, которым всегда славилась Россия, — ее интеллект, образованные люди, — исключенный пока из участия в экономических реформах.

Упор следует сделать на продвижении *наукоемких технологий*. Достаточно сказать, что доля США в этом секторе в 1992 г. составляла 28,1%, а в 2003 г. — 33,9%. А Россия демонстрирует обратный процесс. За те же годы наше присутствие на миро-

вом рынке наукоемкой продукции снизилось с 7,3 до 0,9%. На начальном этапе реформ Россия отставала от Соединенных Штатов в 4 раза, теперь разрыв увеличился почти до 40 раз.

Докладчик предложил участникам симпозиума подумать о пересмотре нашего подхода к экономической науке, смене ее базовых основ и исходных аксиом.

На социальных проблемах стратегического планирования сосредоточился и доктор экономических наук *И. Я. Бирман*, переехавший в 1974 г. на постоянное место жительства в США. Он попытался провести сравнительное сопоставление уровней жизни в России и Соединенных Штатах. «Вообще-то такие расчеты — страшно сложная задача», — заметил ученый и привел такую проблему: включать ли в расчеты показателя уровня жизни расходы на похороны? Неясно также, как включать в показатели уровня жизни данные о потреблении таких вредных товаров, как, например, алкоголь и табак, — с плюсом или с минусом?

Со всеми этими проблемами он столкнулся во второй половине 1990-х гг., когда вместе с Л. И. Пияшевой писал работу, в которой пришел к заключению, что перед дефолтом уровень жизни в России был выше, чем в СССР. Но с авторами этой книги многие не согласились. Причина в том, что авторы книги и их оппоненты пользовались разными базовыми данными. Кто-то опирался на статистику, кто-то — на опросы населения. Но оба эти метода не дают точных результатов. Во-первых, богатые к себе социологов не пускают. Во-вторых, треть доходов в России — «черные» и в статистику не попадают. Поэтому исследователи, опирающиеся на эти сведения, не могут сделать правильные выводы.

«Я думаю, и сейчас с этим многие соглашаются, что в России люди живут лучше, чем жили в СССР», — констатировал докладчик. Тем не менее расчеты показывают, что по уровню жизни населения Россия в 10 раз, а то и больше отстает от Америки. Конечно, в Москве ситуация раза в три раза лучше, чем в провинции. Но и в столице отставание от показателей США по размеру

услуг и пенсий, по качеству жизни остается значительным.

Возвратившись к анализу ситуации в американской экономике, профессор Бирман напомнил, что в молодости его убеждали в деградации капиталистической системы, которая породила общество потребления. Сейчас много говорят, что США — это общество собственников. Вывод заключается в следующем. К. Маркс, призывая к революции, утверждал, что ее совершат люди без собственности, пролетарии. С тех пор прошло время, и все убедились: люди без собственности не имеют никаких обязательств, а человек, ее получивший, становится более ответственным. Он понимает, что на государство нельзя рассчитывать, а нужно самому о себе заботиться, зарабатывать на образование, пенсию, медицину. «Когда-нибудь, в далекой перспективе, и российское общество станет обществом собственников», — завершил доклад И. Я. Бирман.

### **Реинжиниринг в стратегических процессах**

По мнению чл.-корр. РАН Г. Б. Клейнера, стратегические процессы нуждаются в реструктуризации, реинжиниринге, пересмотре и переосмыслении. В доказательство этого тезиса он привел данные обследования, проведенного ЦЭМИ РАН совместно с «Российским экономическим барометром» в мае 2004 г., которые показывают, что разработку стратегии считают ненужной лишь 12% предприятий, уже разрабатывают стратегию более 56%, а планируют начать — 30%. Причем среди тех, кто полагает, что его бизнес находится на подъеме, никто не называет стратегические разработки бесполезными. А вот из числа попавших в тяжелое положение примерно 20% предприятий не видят надобности в этой работе. «Тенденция ясная: чем больше внимания к разработке стратегии, тем лучше положение предприятий», — сделал вывод Г. Б. Клейнер.

Докладчик обратил внимание и на распределение предприятий по уровню их эко-

номического «здоровья». По его данным, 20% предприятий оценивают свое состояние как тяжелое, 45% — средней тяжести, 30% — удовлетворительное и лишь 5% признали себя здоровыми. «Если эта пропорция не изменится, то перемены не произойдут и в экономике в целом», — резюмировал исследователь, подтвердив тем самым тезис академика Львова о роли внутренних факторов, определяющих сегодня лицо российской экономики.

Г. Б. Клейнер высказал и такой тезис. На микроуровне стратегические процессы набирают силу, а стратегическое планирование идет вперед, на среднем уровне (регионы и муниципалитеты) более 70 муниципальных и городских образований занимаются разработкой стратегических планов. Эта работа идет и в некоторых федеральных округах, например в Южном. К сожалению, на отраслевом уровне в этом плане существует большой пробел, что оказывает негативное влияние на экономику в целом.

На верхнем же уровне, несмотря на наличие государственных среднесрочных и отраслевых программ, стратегии в виде комплексного документа нет. А это означает, что связь между верхом и низом хозяйственной пирамиды практически отсутствует. Однако и здесь намечились сдвиги: в мае 2004 г. Правительство РФ приняло постановление о мерах по повышению результативности бюджетных расходов. По сути, это революционная концепция, которая, как говорят ее авторы, переносит центр тяжести в механизме государственного регулирования с управления ресурсами на управление результатами. Следовательно, можно ждать существенных перемен в бюджетном планировании и в оценке деятельности отдельных сегментов народного хозяйства.

Тем не менее идея стратегического планирования с помощью бюджетирования, перехода на достижение целей и реализацию проектов крайне опасна и идеологически не обоснована, считает Г. Б. Клейнер. Представление о том, что экономику, пусть даже в самой малой системе, например на небольшом предприятии, можно разделить

на совокупность проектов и таким образом получить объективную картину состояния компании, — это крайне упрощенный, механистический и глубоко неверный путь исследования. Экономика в равной степени состоит из проектов, т. е. последовательности мероприятий, имеющих четкую цель и временную границу, и из объектов, которые имеют границы в пространстве, но в отличие от проектов не имеют границ во времени. Только тогда, когда мы воспринимаем экономику как матричную структуру, состоящую из двух этих элементов, и осуществляем как сметное объектное финансирование, так и проектное финансирование, можно получить полную информацию о положении дел в данном секторе.

Участники пленарного и секционных заседаний и встречи за круглым столом сошлись во мнении, что в целом стратегический процесс в российской экономике успешно развивается. При этом изменяется и предмет стратегического планирования. Если раньше оно было нацелено на производство, снабжение, маркетинг, то теперь стало ясно, что успех предприятия зависит не только от этих факторов, но и от знаний, способностей, таланта, которыми располагает человек, и находятся на совершенно ином уровне. С другой стороны, по-новому складываются фундаментальные предпосылки разработки стратегии, что связано с развитием экономической науки. Раньше в основе стратегической методологии лежала неоклассическая теория, в том числе и соответствующая теория фирмы с ее принципом максимизации прибыли и вытекающими из этого последствиями. Теперь в результате развития институциональной теории, эволюционной экономической теории мы меняем видение, теорию и предпосылки, на которых должно базироваться стратегическое планирование. Кроме того, развиваются мезоэкономическая и наноэкономическая теории, которые тоже должны лечь в основу стратегического планирования.

Подводя итоги, Г. Б. Клейнер, в частности, сделал несколько выводов. Во-первых, необходимо расширить рамки стратегического планирования за счет включения под-

систем корпоративного менталитета, культуры, институтов, знаний, корпоративной эволюции и координации их между собой и с традиционными стратегическими подсистемами. Во-вторых, нематериальные активы должны стать основой стратегического планирования. В-третьих, следует разработать многоуровневое кластерное планирование для бизнес-систем, в которых предприятия не обладают полным объемом функций и полномочий. В-четвертых, необходимо создать систему мезоэкономической стратегии, призванную заполнить пробел между микро- и макроуровнями, а также наноэкономические основы стратегического планирования, позволяющие вписать человека в систему стратегического планирования.

#### Экономике нужны новые стратегии

Первый проректор Государственного университета — Высшей школы экономики профессор *В. В. Радаев* обратил внимание на тот факт, что существуют обширные сферы, где в настоящее время происходят весьма резкие фундаментальные изменения, быстро меняются деловые стратегии участников рынка. Зачастую такое развитие происходит в результате внешней угрозы или прихода на рынок новых крупных игроков, которые очень быстро и серьезно меняют всю конкурентную ситуацию. Свои выводы В. В. Радаев подкреплял примерами из сферы розничной торговли, которая развивается особенно бурно и сегодня дает около 15% ВВП.

По мнению ученого, одним из главных факторов глубоких перемен в этом секторе экономики, очень ярко проявившихся в начале XXI в., стал приход западных сетей. Правда, «Стокман» существовал с 1989 г., «Рамстор» — с 1997 г., но они почти не влияли на экономику. Реальное «нашествие» началось с 2000 г., когда появились ИКЕА, Auchan, OBI и т. д. Больше других повезло продавцам электробытовой техники, потому что пока на этот рынок никто из-за рубежа не пришел. Но можно предположить, что уже в ближайшие два года о себе заявят

«Медиамаг». Да и другие мировые торговые сети не заставят себя ждать. Тем более что согласно одному из рейтингов Россия в 2004 г. заняла первое место по привлекательности розничного рынка среди 30 стран.

Речь идет не только о том, что придется делить доходы. Возникнет опасность, что зарубежные торговые сети захватят отдельные сегменты рынка, а ведущие российские компании будут вытеснены. Это может произойти примерно в 2007–2008 гг., когда начнется реальная конкурентная борьба за покупателя. Опыт Восточной Европы здесь достаточно печален, поскольку западные сети могучим ураганом прошли по ней и в течение 5–7 лет завоевали господствующие позиции.

Для ограничения активности зарубежных компаний российскими бизнес-ассоциациями реализуются несколько стратегий. Первая — наиболее очевидная и простая — ускоренный рост отечественных торговых объединений. Они начали с того, что стали открывать по магазину в месяц, затем — десятки супермаркетов в год. В результате розничный товароборот у многих компаний ежегодно увеличивался на 8–9%, а у ведущих сетей рост достиг 50–70%. Но и западные операторы ускоряются: сеть «Метро», вошедшая на рынок лишь в 2001 г., сейчас занимает 1–2-е место по обороту, и это только начало.

Вторая стратегия — экспансия в регионы. Такой политики придерживаются «Пятерочка», «Перекресток», «М-Видео», объединяясь, если для экспансии не хватает собственных сил. Слияния и поглощения стали повседневной практикой. В этот процесс включаются не только мелкие, но и крупные сети. А вот «Седьмой континент» и другие, ограничившиеся своими регионами, начинают притормаживать. Вероятнее всего, они эту гонку вскоре проиграют. Но и западные глобальные операторы («Метро», ИКЕА и т. д.) тоже устремились в регионы.

Развитие российских сетей останавливает нехватка ресурсов. Поэтому они начинают искать возможности различных альянсов с западными сетями. Так что в ближай-

шие два года следует ожидать установления партнерства, а то и просто покупки западными компаниями российских операторов. «В итоге мы имеем уже произошедшую радикальную, фундаментальную и необратимую революцию в торговле. Важно, чтобы этот процесс захватил и другие сферы», — подчеркнул В. В. Радаев.

Разговор о поиске эффективных стратегий продолжил председатель совета директоров компании «ЮКОС» профессор В. В. Герасценко. Он рассказал, как происходило стратегическое планирование в этой нефтяной компании, созданной в 1993 г., и в какой ситуации она сейчас находится. При этом докладчик отметил, что руководство прикладывало большие усилия, чтобы «ЮКОС» стал передовой компанией в стране. Для этого ежегодно в модернизацию добывающих и перерабатывающих подразделений вкладывалось около 2 млрд долл.

В результате модернизации производства, позволившей повысить добычу нефти на 15–19%, рентабельность предприятия увеличилась и в 2003 г. стоимость компании составила почти 50 млрд долл. «ЮКОС» осуществлял и планировал программы социального развития компании, давал довольно крупные субсидии научным центрам.

Проблему стимулирования экономического роста затронул и заведующий лабораторией ЦЭМИ, академик РАН В. М. Полтерович. Опираясь на данные исследования, выполненного им совместно с В. В. Поповым в ЦЭМИ и Российской экономической школе, ученый указал на ряд проблем, возникающих перед исследователями. Нужно ли следовать политике импортозамещения или роста, ориентированного на экспорт? Надо ли использовать тарифы для накопления золотовалютных резервов или можно воздействовать на реальный валютный курс другим способом? Следует ли развивать в первую очередь импорт технологии или сделать ставку на инновационное развитие? Поддерживать малые предприятия или крупные фирмы?

По мнению академика Полтеровича, в России до сих пор господствует концепция универсальных рецептов. Из нее следует,

что все государства, независимо от их особенностей, должны снижать роль правительств, производить дерегулирование экономики, делать экономику как можно более открытой, бороться с инфляцией и заимствовать самые передовые институты. В этом была суть Вашингтонского консенсуса — списка из 10 рекомендаций, которые должны были выполняться развивающимися странами для того, чтобы ускорить экономический рост.

Основной недостаток этих рекомендаций состоял в универсальности рецептов, которые не учитывали особенности конкретных экономик, считает ученый. Результаты применения Вашингтонского консенсуса в политике многих стран нельзя считать удовлетворительными, поскольку после реализации этого плана резко выросла межстрановая дифференциация.

Многие ученые возражали против этого принципа универсальности рецептов. Всемирный банк по инициативе Нобелевского лауреата Дж. Стиглица в 1996 г. издал отчет, в котором утверждалось, что универсальные рецепты не могут привести к успешной экономической политике. Было показано, что одна и та же политика может приводить к разным результатам в зависимости от условий конкретных стран.

Если принять эволюционный подход за основу и согласиться, что политика должна зависеть от стадии развития страны, то немедленно встают две проблемы: как определить стадию развития и как должна меняться политика. По мнению В. М. Полтеровича, есть несколько подходов к изучению эволюции экономической политики. Ряд авторов доказывают, что экономическая политика в процессе развития серьезно изменяется. Другие высказываются за сравнение политики успешно и неуспешно развивающихся стран. В последние годы начали формироваться модельная теория, эконометрический анализ, идеи критических уровней и т. п.

Если проследить эволюцию политики в странах «экономического чуда» — в тех немногих странах, которым удалось из развивающихся стать развитыми, то можно

заметить определенный характер изменения этой политики. Страны от импортозамещения переходили к стимулированию экспорта. После чего политика становилась сравнительно нейтральной. Вместо тарифов и дотаций использовали воздействие на реальный валютный курс. Важную роль играло накопление золотовалютных резервов. От имитации продвинутых технологий переходили к поддержке инноваций, что тоже имеет большое значение. Вначале эти страны поддерживали крупный бизнес и лишь потом содействовали укреплению малого бизнеса.

Если думать, что экономическая политика зависит от характеристик экономики, стадий развития, естественно, возникает гипотеза критических уровней, которую можно проверить эконометрически. Ученые попытались это сделать, используя базу данных, которая содержит сведения о более чем 100 странах с 1975 по 1999 г. К сожалению, Россия туда не вошла.

В результате моделирования ситуации в 100 странах можно выделить три группы государств. В первую группу вошли 10 бедных и антикоррупционных стран, в том числе Венгрия и Египет, которые занимались снижением коррупции в течение рассматриваемого периода. Для них накопленные резервы и тарифы играли положительную роль. Для второй группы — 20 бедных прокоррупционных государств (Камерун, Кения и др.) — накопление резервов могло оказывать положительное влияние, но тарифы сыграли отрицательную роль, потому что в странах с плохим инвестиционным климатом тарифы довольно часто отрицательно влияют на рост, так как правительства подвержены давлению лоббистских групп, коррупции, поэтому структуры тарифов выбираются не по соображениям рациональности, а под воздействием этих лоббистских групп.

Третья группа — богатые и некорумпированные страны. Их было 14. Для них накопление резервов и тарифы играли отрицательную роль. Правда, большая часть этих стран находится очень близко к соответствующему уравнению регрессии, поэто-

му влияние, которое эти инструменты оказывали на рост, достаточно незначительное.

Если мы хотим развивать теорию, мы не можем ограничиться регрессионными зависимостями, мы должны понять, почему надо менять политику, какие внутренние механизмы заставляют нас менять политику, считает ученый. Здесь естественной является следующая гипотеза: известно, что вмешательство государства в экономику во многом связано с характером экстерналичных эффектов. Если правительству придется менять политику, то, скорее всего, изменится и характер экстерналии.

Результаты исследования данной проблемы таковы. Если экспортный сектор маленький, но обладает сильным экстерналичным эффектом, накопление резервов снижает реальный валютный курс и ускоряет рост. Здесь происходит парадоксальная вещь. Ведь накопление резервов означает, что не используются ресурсы, которые могли бы применяться. В отдаленном будущем их можно будет задействовать, но в модели этого не происходит. Эти ресурсы накапливаются вечно. Накопление резервов позволяет снизить реальный валютный курс, что стимулирует экспорт, который оказывает экстерналиное влияние на всю экономику в целом, благодаря чему ускоряется рост,

и экономика выигрывает в росте, несмотря на то что часть ресурсов изымается из нее.

Но может получиться и обратный результат: итогом накопления резервов явится чистый приток инвестиций, потому что накопление резервов дает сигнал иностранным инвесторам, что в экономике благополучная ситуация. Поток инвестиций, который вызывает накопление резервов, может превзойти само накопление резервов. Тогда вместо оттока долларов из экономики наблюдается приток. Если результатом накопления резервов является чистый приток инвестиций и доминирует экстерналия производства потребительских благ, а не экспортная, то накопление резервов увеличивает реальный валютный курс, при этом ускоряется экономический рост.

В конце своего выступления академик Полтерович предложил вопрос, на который в докладе ответа не было: надо ли России накапливать золотовалютные резервы? Отвечая на этот вопрос, ученый сказал: «Накопление резервов в России имеет смысл при одном условии — активной политике создания новых экспортных отраслей, обладающих сильным экстерналичным эффектом. Если резервы будут накапливаться без проведения активной промышленной политики, выигрыш будет ничтожным».

*П. В. Шинкаренко*  
*Журнал «Проблемы теории*  
*и практики управления»*