

## ХРОНИКА

# СЕМНАДЦАТЫЙ ВСЕРОССИЙСКИЙ СИМПОЗИУМ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ»

12–13 апреля 2016 г. в Москве прошел ежегодный Семнадцатый Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий». На вопросы редакции о роли симпозиума в развитии экономических исследований и его перспективах ответил сопредседатель оргкомитета форума, член-корреспондент РАН, заместитель директора ЦЭМИ РАН Г. Б. Клейнер.

— *В этом году Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий» был организован в семнадцатый раз. Как изменилась ситуация на отечественных предприятиях за прошедшие годы? Какие факторы определяют их развитие сегодня? Каким будет Ваш прогноз?*

— В первый раз симпозиум прошел в 1998 г. Тогда можно было предположить, что неиспользованные экономические возможности предприятий огромны. Напомню, в так называемый период ускорения и перестройки после принятия в 1987 г. закона «О государственном предприятии (объединении)» хозяйствующие субъекты получили существенные капитальные средства на модернизацию, была проведена масштабная реновация технологического оборудования. Складывалось впечатление о наличии у предприятий значительных материальных и трудовых ресурсов, и казалось, что парализовавший экономику дефолт 1998 г. будет преодолен при условии построения гармоничной системы функционирования хозяйствующих субъектов, их эффективного взаимодействия

между собой. Представлялось, что выбор правильной стратегии предприятий выведет экономику на путь развития «снизу», т. е. через хозяйствующие субъекты. В этих условиях и возникла идея проведения симпозиума, в названии которого соединились такие термины, как стратегия и развитие.

С тех пор утекло много воды... Уже в начале 2000-х гг. на фоне проводимой в то время экономической политики мы столкнулись с такими негативными явлениями в экономике, как резкий рост импорта, разрушение отраслевой науки, упадок отраслей, имеющих определяющее значение для развития обрабатывающей промышленности (станкостроение, производство конструкционных материалов, электронная промышленность и т. д.), сокращение трудовых ресурсов в промышленности (одна часть занятых в этой сфере занималась «челночной торговлей», другая утратила квалификацию). Технологическая база предприятий изменилась. Прогрессивные для 1998 г. технологии потеряли свою новизну. К середине 2000-х гг. потенциал роста предприятий в значительной мере был утрачен. Стала осознанной необходимость восстановления отраслей, имеющих определяющее значение для развития обрабатывающей промышленности. Также было очевидно, что для перелома тенденции необходимо внедрение стратегического планирования на всех предприятиях. В этих условиях тематика симпозиума несколько изменилась, стал востребован макроэкономический подход. Если в первые годы в рамках

форума была организована работа трех секций — «Теоретические проблемы стратегического планирования на микроэкономическом уровне», «Модели и методы разработки стратегии предприятия», «Опыт стратегического планирования на российских и зарубежных предприятиях», — то в дальнейшем их количество увеличилось до пяти, были добавлены секции «Стратегическое планирование на мезоэкономическом (региональном и отраслевом) уровне», «Проблемы прогнозирования деятельности предприятий». Сегодня труды симпозиума издаются в пяти томах. Кроме того, в его рамках проводится круглый стол Научного совета ООН РАН «Проблемы комплексного развития промышленных предприятий».

— *Что будет дальше? В каком направлении следует развивать экономическую теорию?*

— Актуальные вопросы экономики не могут быть решены, если ограничиваться только микроуровнем. Мы должны двигаться к единой многоуровневой теории экономики. В моем представлении макроэкономический, мезоэкономический и микроэкономический уровни в равной степени являются реципиентами и донорами друг друга. Сейчас взаимоотношения между ними далеки от гармоничных. Например, бизнес-ассоциации (которые охватывают большой сегмент рынка — по всей стране их около 400) не оказывают предприятиям помощи во внедрении новых технологий, повышении организационно-технологического уровня, несмотря на то что могли бы это делать. Кроме того, защита прав и интересов компаний в органах федерального уровня со стороны ассоциаций является недостаточной. Что касается деятельности федеральных органов, здесь возникает вопрос об отсутствии равных прав у предприятий различных секторов экономики (например, финансового и обрабатывающего сегментов). В таких условиях необходимо движение в сторону интегрированного восприятия экономики. Путь развития симпозиума должен быть связан с интеграцией разноуровневых теорий и разноуровневых эмпирических данных.

— *Что является основополагающим при построении многоуровневой экономической теории?*

— Каждый видит такую теорию по-своему. Я рассматриваю ее через призму новой теории экономических систем, в которой акцент сделан на их общих свойствах вне зависимости от уровня. Рассматривая экономику как процесс возникновения, функционирования, трансформации и ликвидации социально-экономических систем разного уровня, масштаба, назначения, мы можем преодолеть уровневые преграды. Возможно, это станет определяющей тенденцией в построении единой экономической теории. Возможны и другие подходы. Скажем, институциональный или в определенной степени эволюционный также позволяют преодолеть уровневые преграды и рассматривать экономику как единое целое.

— *Каким будет Ваш прогноз развития экономики на микро- и мезоуровне?*

— Как и экономическая система, предприятие представляет собой целый мир. Здесь также есть макро- и микроуровни (функционируют отдельные подразделения, группы, участки, цеха и т.д.) и также стоит задача (на мой взгляд, своевременная) интеграции теорий, определяющих этот мир уже в рамках одного предприятия.

Что касается мезоуровня, нам необходимо возродить утерянную в начале 2000-х гг. отраслевую структуру. Отрасль как субъект мезоэкономики должна формулировать свои интересы и соотносить их с интересами других мезоэкономических объектов. Эта цель не может быть достигнута, пока отрасль не является субъектом. Пренебрежение отраслевой структурой базировалось на неправильной теоретической установке. В учебниках написано, что предприятия одной отрасли главным образом конкурируют между собой, видят друг друга в качестве соперников, следовательно, между ними возможны лишь конкурентные отношения и любые другие рассматриваются как сговор (что преследуется антимонопольной службой). В таких условиях кооперация является нежелательным способом взаимодействия. Иными словами, конкуренция решает все. Но в реальной жизни отношения между экономическими агентами многообразны. По одним аспектам предприятия могут конкурировать, по другим — ис-

кать кооперационные возможности. Это естественно, поскольку сочетание конкуренции и кооперации — основа экономики. По моему убеждению, невозможны конкуренция без кооперации и кооперация без конкуренции.

В условиях необходимости восстановления отраслевой структуры я приветствовал бы создание в рамках симпозиума секции, посвященной исследованию отраслевой структуры экономики. Необходимо также прогнозирование развития макроэкономических институтов, среды для функционирования предприятий. Эта тема обсуждалась на заседании круглого стола в рамках Семнадцатого симпозиума. Должен сказать, что обсуждение прошло на весьма высоком уровне. В связи с этим хотелось бы высказать пожелание двигаться в сторону интегрированного восприятия экономики, о чем было сказано выше.

Тема предприятия как экономического субъекта в изменяющейся среде неисчерпаема.

Мы надеемся, что в будущем участники симпозиума в своих докладах и сообщениях будут раскрывать новые свойства предприятий, что позволит глубже проникать в их природу и определять новые пути повышения эффективности российской экономики.

\* \* \*

Прошедший в апреле Семнадцатый Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий» собрал 222 участника из 30 российских городов и Черногории. Его организаторами выступили Центральный экономико-математический институт (ЦЭМИ) РАН, Секция экономики и Отделение общественных наук РАН, Научный совет ООН РАН «Проблемы комплексного развития промышленных предприятий», а также различные высшие учебные заведения, российские и международные научные фонды и журналы. Симпозиум открыл член-корреспондент РАН, заместитель директора ЦЭМИ РАН Г. Б. Клейнер. Он отметил, что в подготовке материалов форума в этом году приняли участие 380 человек из разных городов России, пяти стран ближнего и дальнего зарубежья. Всего было опубликовано 340 тезисов.

Участники Семнадцатого симпозиума, сделавшие доклады на пленарном заседании,

охватили достаточно широкий круг тем, связанных с деятельностью предприятий. Среди них, как отметил Г. Б. Клейнер, методы организации и координации межфирменного взаимодействия, основанного на сетевых и средовых структурах, а также вопросы внутрифирменного планирования деятельности компаний в условиях нестабильной экономической среды (такая среда для предприятий имеет место не только в России, но и за рубежом, например в Черногории, о чем рассказал профессор Университета Черногории В. В. Драшкович).

Г. Б. Клейнер посвятил свой доклад «Системные механизмы экономической координации» проблематике создания общей теории координации. Им было отмечено, что, несмотря на множество теорий координации, единая теория, охватывающая построенные ранее (как частные случаи), до сих пор отсутствует. Теория экономической координации должна строиться на системном фундаменте, поскольку координация — это система согласования действий (поведения, функционирования) самостоятельных социальных или экономических агентов, процессов, подсистем, т. е. всякая система — координатор, всякая координация — система (по сути, эти два понятия по своему содержанию эквивалентны), отметил Г. Б. Клейнер.

По мнению докладчика, множество теорий и механизмов координации предполагает необходимость сопоставления их между собой и вычленения общих черт. Виды координации можно классифицировать по объектам, средствам, методам и т. д. В выступлении были акцентированы два вопроса:

- о межсистемной координации, т. е. координации между системами, экономическими образованиями, в частности кластерного типа, объединениями агентов и объединениями хозяйствующих субъектов;
- внутрисистемной координации, т. е. координации между агентами внутри системы.

Из системной экономической теории следует, что основной структурой, способной осуществлять экономическую жизнедеятельность, является совокупность из четырех систем разного типа (со своими особенностями,

ресурсами). В зависимости от типа системы, сформированной из координируемых элементов, существует четыре вида координации:

- координация по целям — для проектных систем;
- координация по ценностям — для средовых систем;
- координация по стратегиям — для объектных систем;
- координация по регламентам — для процессных систем.

Именно эти четыре механизма координации являются основными для межсистемного взаимодействия, отметил Г. Б. Клейнер.

Что касается координации внутрисистемных акторов, то она базируется на двух основных отношениях между ними: конкуренции и кооперации. Причем конкуренция возникает при условии ограниченности каких-либо ресурсов (например, для работников предприятия ограниченным является ресурс принадлежности к нему). Наряду с конкурентными отношениями на предприятии развиваются отношения кооперации, связанной с продолжением его жизненного цикла.

Таким образом, новая теория координации должна быть построена на основе представлений о базовых механизмах координации для межсистемного и внутрисистемного уровней. «В состав статей затрат предприятия следует ввести статью „затраты на внутрифирменную координацию“, — добавил Г. Б. Клейнер.

О механизме координации в рамках межфирменного взаимодействия, основанного на сетевых структурах, рассказал в своем докладе «Системно-сетевое функционирование предприятий» академик, директор Института экономики Уральского отделения РАН А. И. Татаркин. Системно-сетевое развитие предприятий предполагает систему взаимодействия федеральных, региональных органов власти, бизнеса и населения с целью решения задач, которые ставит общество перед экономикой и производством. Системно-сетевые связи способствуют повышению эффективности в решении таких задач. Управление этими объединениями осуществляется на базе интеграции их участников. А. И. Татаркин подчеркнул, что в таких условиях необходим отказ от жесткой централизации. Координация участников

должна осуществляться с использованием рыночных механизмов. В этом, по его мнению, заключается суть успеха сетевых форм организации функционирования компаний.

А. Н. Татаркин выделил следующие сетевые формы организации функционирования предприятий:

- мировые и национальные промышленные, научные, инновационные, образовательные и прочие системы;
- кластеры;
- холдинги и корпорации, индустриальные парки и др.

Докладчик отметил, что сетевые эффекты обусловлены несколькими факторами. Прежде всего эффект может быть получен за счет глобализации бизнеса и использования предприятиями информации, передаваемой в рамках сетей. Еще один фактор — развитие интернет-технологий. Кроме того, множество участников совместной хозяйственной деятельности обуславливает снижение постоянных затрат и, соответственно, цены продукции, а также ее быстрое распространение. Эффект может быть получен и в результате перемещения центра интересов с максимизации собственной внутренней прибыли на максимизацию эффективности территории в целом. Среди прочих эффектов было названо видоизменение организации системы (власти, бизнеса, рынка и т. д.), в частности в результате интенсивного роста «интеллектуальной составляющей» производимой продукции.

В свою очередь, наличие кластеров в регионе позволяет:

- сформировать особые технологические сети, привлечь инновационные технологии, знания и продукцию, способствующие формированию точек роста в регионе;
- преодолеть узкоотраслевое видение развития экономики региона, сформировать комплексный взгляд на промышленную политику;
- создать конкурентные ресурсы и сформировать новые конкурентные преимущества за счет внутренней специализации и стандартизации и экономии на издержках.

С докладом «Изучение организационной культуры: конкурирующие подходы» выступил д. э. н., профессор Московского государ-

ственного университета *В.Л. Тамбовцев*. Он посвятил свое выступление трактовке организационной культуры как процесса. В организациях культура существует как совокупность практик. Таким образом, изучение организационной культуры предполагает анализ влияния рутин на организационные процессы и их конечные результаты: выявление рутин; оценка их последствий (позитивных/негативных); оценка их причин (выгодности для акторов); оценка возможностей усиления/ослабления причин для позитивных/негативных рутин; принятие решения; управленческое действие.

С презентацией необычного для России инструмента решения задачи трансформации компаний — корпоративного университета как институционального механизма использования человеческого капитала для повышения их конкурентоспособности — выступил д. э. н., профессор, ректор Корпоративного университета Сбербанка *В.С. Катькало*.

В своем докладе «Корпоративный университет как инструмент новой реализации корпоративной стратегии Сбербанка» он отметил, что корпоративные университеты стали мощным фактором развития ведущих мировых корпораций. По оценке Boston Consulting Group, их количество во всем мире увеличивается и сегодня превышает 4 тыс. Докладчик подчеркнул, что компании инвестируют значительные средства в свои корпоративные университеты как стратегические проекты прежде всего для создания актива, который невозможно приобрести на открытом рынке, а именно корпоративной бизнес-школы как центра исследований, изучения и тиражирования лучших практик. При создании Корпоративного университета Сбербанка был изучен опыт США, стран Европы, а также государств БРИКС. Последние в целях повышения своей конкурентоспособности в условиях относительно слабых национальных систем образования предпочли перестройке имеющихся систем корпоративного обучения реализацию новых проектов по созданию корпоративных университетов мирового класса.

Цель Корпоративного университета Сбербанка, созданного в 2012 г. и получившего в

2014 г. лицензию на реализацию программ дополнительного профессионального образования, — обучение и развитие целевой аудитории: пула менеджеров, соответствующих международным профессиональным стандартам, что является одним из основных факторов трансформации банка в крупнейший мировой финансовый институт.

Еще один доклад на симпозиуме также был посвящен инструменту преобразования компаний. Об одной из наиболее эффективных услуг McKinsey рассказал представитель компании *П.С. Золотарев* в докладе «Подход McKinsey к реализации комплексных программ трансформации».

Созданная в 2010 г. служба RTS (Recovery and Transformation Services) McKinsey, предлагающая клиентам полный спектр услуг антикризисного управления, является частью сети международных экспертных групп. Эта практика является успешной — результаты преобразований по методике McKinsey превышают показатели, запланированные клиентами, в среднем в 2,7 раза. Подход службы RTS McKinsey при реализации проектов трансформации предполагает использование логики инвестора. Консалтинговая компания выступает в таких проектах в качестве соинвестора, equity-фонда, инвестируя такие ресурсы, как знания, технологии, инфраструктуру. Среди других принципов McKinsey в программах преобразований в докладе были названы сверхагрессивные цели, повышенная ответственность линейного персонала, жесткий контроль хода исполнения инициатив, внимание к корпоративной культуре.

Выступающий отметил, что трансформация подразумевает фундаментальные изменения в повседневной работе компании. В частности, они направлены на максимизацию потока денежных средств, необходимых для осуществления операционной деятельности, реализации инвестиционных проектов. Среди таких фундаментальных изменений — ориентация на действия, реалистичная оценка рисков и защита капитала и др. По мнению *П.С. Золотарева*, ответ на вопрос о том, почему McKinsey имеет возможность реализовать процесс преобразований и почему это не удастся самой компании-клиенту, заключается

в проектном управлении процессом производства. Многие компании не в состоянии реализовать проектное управление, поскольку являются процессными организациями и их функционирование рутинное.

В рамках симпозиума был проведен круглый стол «Проблемы комплексного развития промышленных предприятий». Организатором мероприятия выступил Научный совет ООИ РАН; координаторами круглого стола были академик, директор ЦЭМИ РАН В. Л. Макаров и член-корреспондент РАН Г. Б. Клейнер. Доклад на тему «Макроэкономические условия развития предприятий в среднесрочной перспективе» представил к. ф.-м. н., руководитель Экономической экспертной группы (ЭЭГ) Е. Т. Гурвич.

По прогнозу ЭЭГ, в 2016 г. российская экономика пройдет дно падения, затем начнется достаточно медленный рост инвестиционного и потребительского спроса. Этот прогноз базируется на прогнозе цены на нефть Всемирного банка. В 2016 г. данный показатель составит 37 долл./баррель (в текущих ценах), в 2017 г. — 47 долл./баррель. В дальнейшем предполагается его медленный рост, повышение (в постоянных ценах) не превысит 1–2 долл./баррель в год. В период до 2020 г. цена будет находиться на отметке ниже 55 долл./баррель (в постоянных ценах). В свою очередь, темпы роста ВВП по прогнозу ЭЭГ составят в среднесрочной перспективе 2% в год. К 2020 г. физический объем ВВП лишь немного превысит уровень 2014 г. «В этих условиях нужны энергичные реформы», — подчеркнул Е. Т. Гурвич.

\* \* \*

Работа Семнадцатого симпозиума была организована в рамках пяти тематических секций: «Теоретические проблемы стратегического планирования на микроэкономическом уровне», «Модели и методы разработки стратегии предприятия», «Опыт стратегического планирования на российских и зарубежных предприятиях», «Стратегическое планиро-

вание на мезоэкономическом (региональном и отраслевом) уровне», «Проблемы прогнозирования деятельности предприятий». Авторами лучших докладов, сделанных в процессе работы секций, стали:

- *Арутюнова Д. В., Алексинская Т. В., Орлова В. Г.* «Теоретические проблемы стратегического планирования на микроэкономическом уровне»;
- *Лысенкова М. А.* «Факторы и характеристики инновационной активности РФ на мезо- и микроуровне»;
- *Мельникова Л. В.* «Как измерить региональный оптимизм: опыт верификации документов стратегического планирования»;
- *Палаш С. В.* «Оценка институционального и методического обеспечения реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы»;
- *Перекальский В. А.* «Итоги сценарного моделирования эффектов государственного субсидирования системы утилизации ВЭТС»;
- *Перехватов В. В.* «Формирование стратегических процессов управления инновационной компанией»;
- *Соколов С. Н.* «Опыт стратегического планирования на российских и зарубежных предприятиях»;
- *Солосина М. И., Щепина И. Н.* «Проблемы и перспективные направления в стратегическом планировании развитии территории»;
- *Ткачева А. П.* «Проблемы прогнозирования тарифов на телекоммуникационные услуги в России и Казахстане в рамках ЕАЭС»;
- *Тресорук А. А., Фролов И. Э.* «Использование открытых инноваций предприятиями оборонно-промышленного комплекса»;
- *Фонтан К. А.* «Использование вторичных вод в сельском хозяйстве и городской среде на фоне сокращения водных ресурсов».

*Р. М. Качалов*  
ЦЭМИ РАН

DOI: 10.21638/11701/spbu18.2016.205