

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТИПЫ ЭФФЕКТИВНО ФУНКЦИОНИРУЮЩИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2011 В.В. Черкасов

кандидат экономических наук, доцент

Московский государственный институт электроники и математики

(Технический университет)

E-mail: OET2004@yandex.ru

Обосновано, что стабилизация основных показателей развития промышленных предприятий, как отправная точка для поступательного движения страны к посткризисному росту, непосредственно связана с факторами, ограничивающими их ориентацию на долгосрочное развитие и механизм их эффективного функционирования в неопределенной внешней среде. Устранение этих препятствий связано с созданием адекватной рыночной экономике внешней среды, прямым или косвенным образом стимулирующей развитие предприятий и способствующей, в частности, их вертикальной интеграции.

Ключевые слова: краткосрочная стратегия выживания, долгосрочная стратегия роста, вертикальные интегрированные структуры, механизм эффективного функционирования компании, рейтинг крупнейших компаний.

Неопределенность внешней среды и высокие риски хозяйственной деятельности предопределили особенности стратегии выживания российских предприятий.

В результате длительного исторического процесса развития предпринимательства (как особой инициативной экономической активности дееспособных граждан, направленной на удовлетворение потребностей общества и населения и извлечение личного дохода (прибыли)) появилась его современная форма организации - предприятие (фирма).

До конца 1950-х гг. в силу ряда причин фирма рассматривалась как закрытая система, имеющая жесткие, фиксированные границы, относительно независимая от среды, ее окружающей. По мере же возрастания роли внешних факторов фирма в своем развитии не могла игнорировать государственное вмешательство в экономику, воздействие инфляции, обострившейся конкуренции и т.п. С конца 1960-х гг. любое предприятие стали рассматривать в качестве открытой хозяйственной системы (подсистемы), представляющей собой как органическую целостность, так и вероятностную, динамическую совокупность объективно обусловленных элементов, взаимодействие которых создает возможность эффективного воспроизводства необходимых обществу материальных благ и услуг под влиянием как внутренних и внешних факторов, так и целей данной системы.

Внешняя среда хозяйственной организации включает в себя факторы экономического, научно-технического, политического, социального или этического характера. При этом хозяйственная организация должна быстро реагировать на изменения внешней среды, выбирая наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению ее собственных целей, не противоречащих целям общества.

Системный подход к анализу деятельности промышленного предприятия позволяет рассматривать его организацию в качестве открытой системы, развитие которой на две трети предопределяется факторами внешней среды.

Теоретическая трактовка эффективно функционирующего предприятия по мере его экономического развития менялась. Это связано с изменением его взаимосвязей с внешней средой хозяйственной деятельности, которая сама по себе качественно менялась по параметру неопределенности и рискованности¹. Их сочетание в 90-х гг. прошлого века позволяло быть рентабельными тем предприятиям, которые в качестве приоритетной разрабатывали и внедряли стратегию управления затратами. Речь идет о стратегии роста доходов, которая базировалась на укреплении стабильности экономического развития компании на основе расширения источников дохода от имеющейся клиентской базы (рис. 1, левая часть).

Однако в новых условиях нестабильности, обусловленных глобальным финансовым кризи-

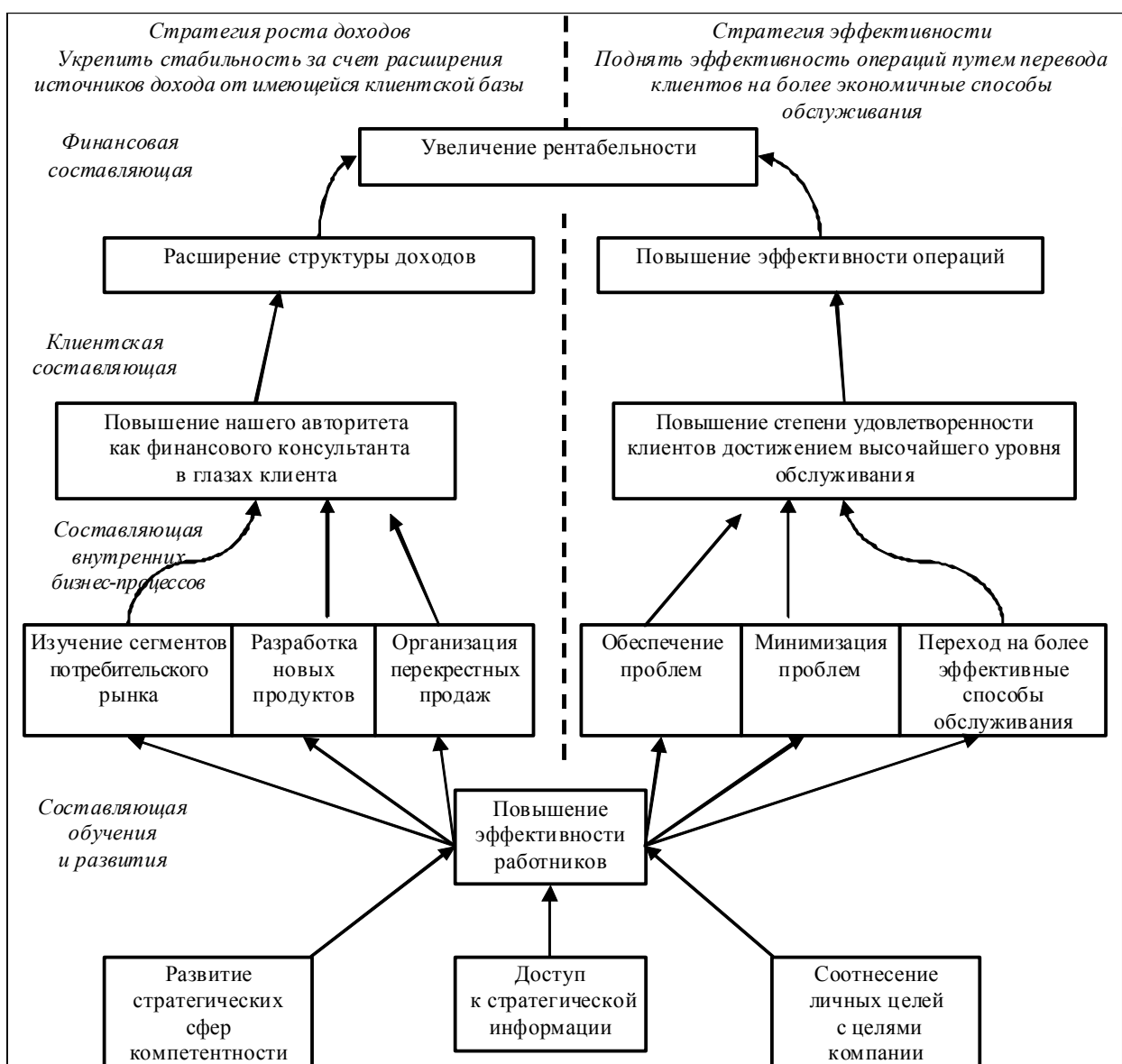


Рис. 1. Структурные составляющие двух механизмов эффективного функционирования компаний:
 1) реализующих стратегию управления затратами (левая часть)
 и 2) стратегию управления результатами (правая часть)

сом, данная парадигма, определяющая эффективность функционирования промышленных компаний, существенно изменилась. В новых условиях рентабельными были предприятия, делавшие упор на разработку долгосрочной стратегии управления результатами своей деятельности. На рис. 1 (правая часть) она названа стратегией эффективности, поскольку имеет в своей основе ориентацию на повышение эффективности операций путем перевода клиентов на более экономичные способы обслуживания.

Не случайно в основе теоретических подходов к анализу механизмов эффективного функционирования промышленных компаний лежит трак-

товка альтернативных вариантов, моделей, набора инструментов или целостной системы механизмов их адаптации к условиям внешней среды, изменения которой стали столь динамичными, а риски столь многообразными, что эффективно функционирующее предприятие в промышленности вынуждено оперативно реагировать на малейшие признаки появления малозаметных негативных тенденций, в первую очередь в динамике финансовых показателей.

Однако финансовые показатели служат лишь внешним отражением негативных тенденций, происходящих в процессе производства, и не являются приоритетными для оценки эффективности

функционирования западных промышленных компаний.

Специфика российских промышленных предприятий заключается в том, что, решая в начале нового века проблему эффективности функционирования путем отказа от стратегии управления затратами в пользу управления результатами, они вынуждены рассматривать вопросы финансирования своей деятельности в качестве приоритетных. Это объясняется тем, что на рубеже веков общая кредиторская задолженность предприятий и организаций всех отраслей российской промышленности превышала их общую дебиторскую задолженность. В данной ситуации даже изменение организационно-экономических связей бизне-

са путем формирования крупных интегрированных структур было подчинено цели обеспечения системы взаимного кредитования предприятий, что позволило им избежать издержек реализации, смягчить ограничения ликвидности и частично парировать неблагоприятные изменения неопределенной внешней среды и рисков хозяйственной деятельности².

В результате применительно к российским промышленным предприятиям теоретическая концепция самофинансирования корпоративных структур - это единственно реалистичная концепция, обеспечивающая эффективное функционирование промышленных предприятий в сложившихся условиях (см. рис. 2). А между тем получен-

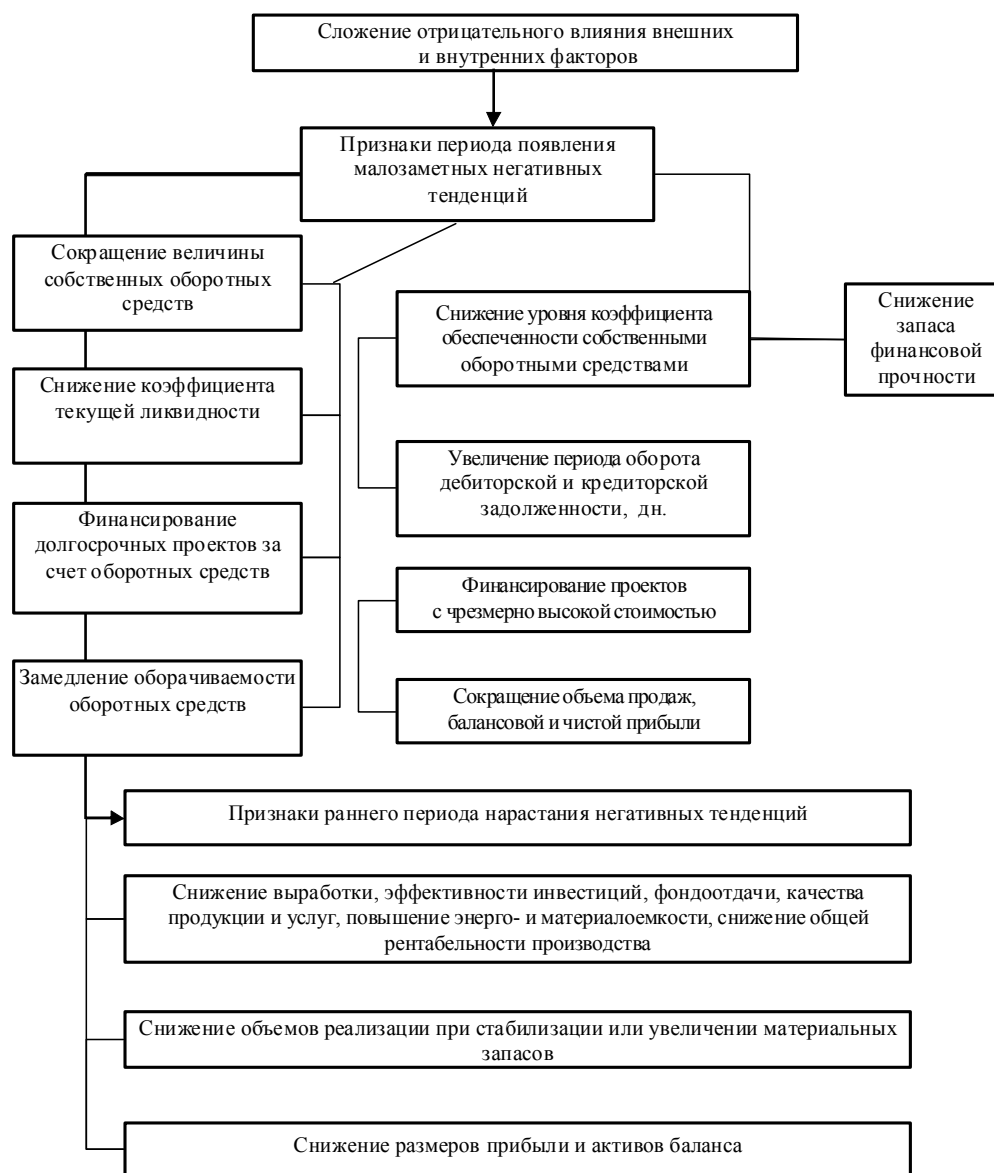


Рис. 2. Формирование негативных тенденций изменения внешней среды и их отражение в финансовых показателях промышленных организаций

ные статистические данные указывают на определенную последовательность изменений в механизме рыночного финансирования и в условиях радикальных технико-экономических сдвигов в промышленности, проявляющихся в изменении механизмов эффективного функционирования промышленных предприятий.

В современной теории стратегического менеджмента разработаны многочисленные методы позиционирования фирмы. Но, учитывая значительную роль финансовой составляющей механизма эффективного функционирования российских промышленных предприятий, выделим их стратегические типы в зависимости от соотношения трех основных параметров - уровня удельных издержек, цен и качества продукции³.

Данный анализ позволил выделить восемь стратегических типов промышленных предприятий, различающихся структурой элементов механизма эффективного их функционирования.

Судя по табл. 1, в целом без учета отраслевой принадлежности можно выделить следующие стратегические типы функционирующих промышленных предприятий:

1) “аутсайдеры”, как правило, имели значения параметра “удельные издержки” выше или на среднеотраслевом уровне, а параметров “цена” и “качество” - ниже, чем в среднем по отрасли, другими словами, предприятие типа “аутсайдер” обычно теряет потребителей и находится на грани банкротства;

2) “защитник издержек” сохраняет “удельные издержки” на уровне или ниже среднеотраслевых, а “цены” и “качество” - ниже, чем в среднем по отрасли, что позволяет промышленной компании эффективно функционировать на самом массовом сегменте рынка, обеспечивая рентабельность за счет максимальной загрузки оборудования и использования дешевого сырья и рабочей силы;

3) “защитник качества” стремится превзойти среднеотраслевой уровень по параметрам “удельных издержек”, “цены” и “качества” и, как правило, эффективно функционирует на узких сегментах рынка, обслуживая наиболее требовательных и состоятельных потребителей;

4) “анализатор” превосходит среднеотраслевой уровень по параметрам “цена - качество”, ус-

Таблица 1

Стратегические типы эффективно функционирующих промышленных компаний, дифференцированных по отраслям промышленности, % от общего количества предприятий в отрасли

Отрасль	Стратегические типы промышленных предприятий							
	"Аутсайдер"	"Защитник издержек"	"Защитник качества"	"Анализатор"	"Перспектор с высокими издержками"	"Перспектор с низкими издержками"	"Монополист с высокими издержками"	"Монополист с низкими издержками"
Добывающая промышленность	2,9	8,6	8,6	8,6	2,9	20,0	14,3	34,3
Энергетика	0,0	16,7	4,2	12,5	12,5	25,0	25,0	4,2
Лесная	14,3	22,9	2,9	0,0	8,6	28,6	11,4	11,4
Химия, нефтехимия и фармацевтика	14,6	29,2	4,2	2,1	6,3	22,9	10,4	10,4
Металлургия	14,3	35,7	3,6	3,6	7,1	14,3	17,9	3,6
Машиностроение и металлообработка	2,7	11,6	12,2	17,0	3,4	19,0	15,0	19,0
Электротехническая и электронная	2,3	4,7	9,3	7,0	0,0	23,3	16,3	37,2
Пищевая	2,1	12,8	6,4	21,3	4,3	10,6	21,3	21,3
Легкая	8,3	12,5	16,7	12,5	12,5	12,5	20,8	4,2
Стройиндустрия	3,3	3,3	6,7	16,7	0,0	23,3	20,0	26,7

Примечание. Оценка стратегических типов компаний дается по параметру взаимосвязи “удельные издержки - цены - качество продукции”.

Источник. Составлено автором по: Гурков И., Аврамова Е., Тубалов В. Конкурентоспособность и инновационность российских промышленных предприятий // Вопр. экономики. 2009. № 2. С. 40-52; база данных Института экономической политики Е.Т. Гайдара.

тупая среднеотраслевым значениям “удельных издержек”, что характерно для эффективно функционирующих предприятий, базирующихся на использовании в производстве уникальных, но отработанных технологий и имеющих высокую репутацию;

5, 6) “проспекторы” поддерживают параметр “качество” выше, а “цену” ниже среднеотраслевого уровня, поскольку механизм эффективного их функционирования связан с захватом рыночных долей конкурентов на основе реализации новых, особо привлекательных товаров и услуг, доступных широким слоям потребителей. Различаются “проспекторы с низкими издержками” и “проспекторы с высокими издержками”. Для обоих типов характерна агрессивная маркетинговая политика, позволяющая им балансировать на грани рентабельности и убытков, в стремлении привлечь потребителей к своим (обычно принципиально новым) товарам и услугам.

7, 8) у “монополистов” параметр “качество”, как правило, ниже, а “цена” выше среднеотраслевого уровня, что позволяет им быть эффективными только при условии монопольного положения на рынке. Причем “монополист с низкими издержками” имеет издержки ниже средних по отрасли, что дает ему возможность получать монопольную сверхприбыль, а “монополист с высокими издержками” имеет соотношение “удельные издержки - цены” выше среднеотраслевого и получает монопольную прибыль⁴.

Таким образом, обозначенное соотношение уровня цен и издержек позволяет достаточно определенно выделить основные элементы механизмов эффективного функционирования промышленных предприятий (см. табл. 2). Для этого выделим основные факторы, предопределяющие экономическое состояние предприятий различных стратегических типов, и на этой основе обоснуем в целом поэлементную структуру механизма их эффективного функционирования.

Если рассматривать такие параметры экономического состояния, как загрузка мощностей, обеспеченность заказами и финансовое положение, то наиболее эффективными оказались “проспекторы с низкими издержками” и “анализаторы”, а наименее эффективными - “монополисты с высокими издержками”. Причем два первых стратегических типа эффективно действующих предприятий обеспечивают и наивысшую загрузку мощностей (см. табл. 2).

Что касается показателя “обеспеченность заказами”, достаточно определенно характеризующего как текущее положение, так и перспективное благополучие предприятия, то наиболее эффективными оказались “проспекторы с низкими издержками” и “анализаторы”. Высокая оценка данного показателя экономического состояния предприятия у “проспекторов с высокими издержками”, очевидно, свидетельствует о привлечении большого количества клиентов в связи с выигрышным соотношением цены и качества выпускаемой продукции.

Таблица 2

Средние оценки основных параметров экономического состояния предприятий различных стратегических типов, условных единиц

Стратегический тип предприятия	Загрузка мощностей	Обеспеченность заказами	Финансовое положение
"Аутсайдер"	2,37	2,39	1,74
"Защитник издержек"	2,40	2,33	1,96
"Защитник качества"	2,41	2,49	1,91
"Анализатор"	2,65	2,58	2,10
"Проспектор с высокими издержками"	2,45	2,55	2,00
"Проспектор с низкими издержками"	2,57	2,59	2,10
"Монополист с высокими издержками"	2,11	2,07	1,59
"Монополист с низкими издержками"	2,25	2,32	1,84

Примечания:

1. Загрузка мощностей оценивалась по четырехбалльной шкале: 1 - “очень низкая”; 2 - “недостаточная”; 3 - “нормальная”; 4 - “избыточная”.

2. Обеспеченность заказами оценивалась по четырехбалльной шкале: 1 - “очень низкая”; 2 - “недостаточная”; 3 - “нормальная”; 4 - “избыточная”.

3. Финансовое положение оценивалось по трехбалльной шкале: 1 - “плохое”, 2 - “удовлетворительное”; 3 - “хорошее”.

Источник. Составлено автором на основе исследований Института экономической политики Е. Т. Гайдара.

Итак, на основе анализа стратегических типов промышленных предприятий, различающихся спецификой их хозяйственной деятельности, выделим поэлементный состав модели универсального механизма эффективного функционирования организации в промышленности (рис. 3),

ности в экономическом и социальном плане в соответствии с оптимально выбранными управленческими решениями. Однако данная идеальная модель механизма функционирования предприятия адаптируется с разной степенью эффективности организациями различных стратегических

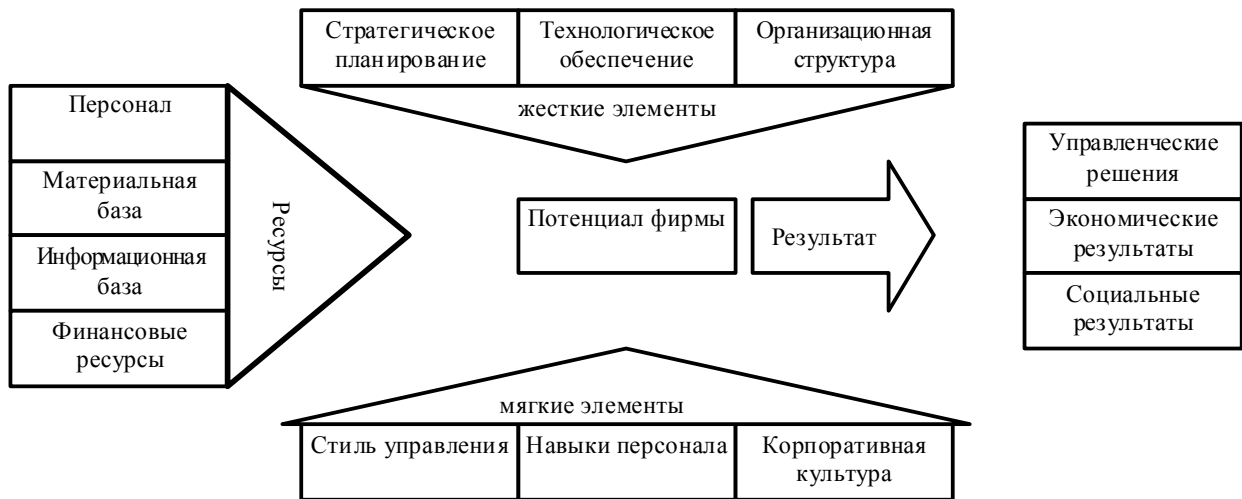


Рис. 3. Структурные элементы модели универсального механизма эффективного функционирования промышленного предприятия

Источник. Составлено автором по: Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. М., 2004.

который может структурно различаться в каждом конкретном случае.

В нашем варианте в основе модели механизма эффективного функционирования промышленного предприятия лежит совокупность отдельных составляющих потенциала промышленного предприятия и инструментов их реализации.

Речь идет о ресурсной базе, включающей материальную и информационную базу, финансовые ресурсы и кадровый состав. Причем степень ее реализации, позволяющая предприятиям добиваться большего или меньшего экономического эффекта своей деятельности, зависит от оптимальной реализации системы технологического обеспечения и организационных взаимосвязей, а также стратегического планирования. Влияние мягких элементов структуры потенциала промышленного предприятия связано с уровнем корпоративной культуры, подготовленности персонала и стилем управления⁵. Только оптимальное (в теоретической модели) взаимодействие всех элементов потенциала промышленного предприятия и инструментов их реализации приведет в действие универсальный механизм его эффективного функционирования.

Формирование такого механизма позволяет организации достичь максимальной результатив-

типов в российской промышленности. Эта дифференциация еще более значительна при анализе их отраслевой принадлежности.

Таким образом, способность промышленных компаний адаптироваться к быстро меняющейся рыночной среде по праву считается залогом выживания и главным критерием результативности современного производства и эффективности управленческих решений.

Кратко структуру адаптационных мер можно представить следующим образом.

В стратегической области предприятия - это: точечная модернизация оборудования; приобретение и внедрение западных технологий и “ноу хау”; четкое позиционирование своих продуктов, марки, стиля; активная работа с традиционным клиентом, расширение номенклатуры услуг, сервисное обслуживание, ремонт, модернизация; поиск новых платежеспособных потребителей, выход на новых потребителей в смежных отраслях и выход на внешний рынок; переход от крупносерийного производства к гибкому, ориентированному на запросы отдельного покупателя; ликвидация неприбыльных (неперспективных) производств; использование зарубежных проектов, комплектующих, сырья; гибкое поведение на рынке, использование торговой марки партнеров.

Организационный компонент стратегии выживания имеет несколько вариантов.

1. Вхождение предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы), преобразованные из отраслевых структур управления или создаваемые заново. Они обычно помогают в снабжении и сбыте, в установлении хозяйственных связей между государствами СНГ. Такие объединения создают собственные финансовые институты, оказывают лоббистское давление на правительство и центральный банк и т.п.

2. Создание различных горизонтальных объединений предприятий - акционерных обществ, товариществ под совместные инвестиционные и производственные проекты. Встречаются и объединения типа картелей - соглашений между предприятиями о минимальном уровне цен.

3. Вариант, обусловленный прежним пассивным и иждивенческим положением предприятия или отсутствием возможности осуществления двух вышеприведенных вариантов, - паразитирование на государственной собственности: продажа сырья и материалов из резервных фондов предприятий, сдача в аренду помещений и т.д.

4. Приватизация, позволяющая уйти из-под контроля государственных чиновников, приобретение возможностей принимать гибкие хозяйственные решения (положительный аспект приватизации), осуществлять бесконтрольное руководство, исходя из личных амбиций и интересов и (или) не вдаваясь в суть вопроса (отрицательный аспект приватизации). В любом случае осуществление приватизации преследует цель сохранения и укрепления контроля над предприятием, недопущения к управлению "сторонних акционеров".

Рыночный аспект стратегии выживания, или стратегия сбыта, совершенно необходим, по мнению большинства руководителей, однако он разрабатывается пока немногими предприятиями в силу недостаточных знаний у управляющих, отсутствия квалифицированных специалистов - маркетологов, отсутствия опыта разработки такой стратегии и т.п. В рамках сбытовой стратегии предприятия должны проводить политику ориентации и переключения на потребительский спрос, тщательное изучение будущих контрагентов, их надежности и перспектив, на контакты с новыми коммерческими структурами на рынке и т.д.

Конкурентный аспект стратегии выживания современных предприятий предполагает в основ-

ном повышение качества товаров, т.е. неценовую конкуренцию.

Финансовая составляющая стратегии выживания, с одной стороны, воспроизводит привычки прошлого - предприятие оказывает давление на правительство, пытаясь получить уступки, льготы (например, добиваясь льготной ставки процента) при формировании финансовых ресурсов. С другой стороны, предусматривает приложение собственных усилий по упорядочению финансового положения предприятия. Руководители предприятий ощутили, что жесткие финансовые ограничения становятся определяющими при принятии основных финансовых решений.

Производственный компонент стратегии выживания нацелен, в первую очередь, на поддержание технического уровня производства. По мнению специалистов, в нем отражается и своеобразная "инженерная этика" (у большинства руководителей техническое образование) и понимание того, что снижение качества продукции в нынешних условиях явно недопустимо, и постоянное давление многих инспектирующих ведомств - водоснабжения, охраны природы, котлонадзора и т.п.

Кадровая стратегия, в свою очередь, предполагает сохранение ядра трудового коллектива. Такой подход обусловлен двумя целями:

- сохранить прослойку квалифицированных работников и специалистов;

- предотвратить массовые увольнения и вызванные ими социальные волнения, что может повлиять на устойчивость положения предприятия.

В целом, в рамках стратегии выживания предполагается переход от упрощенных представлений и пассивных ожиданий управляющих к пониманию сложного и многообразного характера деловой стратегии предприятия и способов хозяйственного поведения. Однако стратегия выживания российских предприятий не обеспечивает стабилизации их экономического положения, что предопределяет и неустойчивость темпов роста национального промышленного производства. В силу этого исключительно важной теоретической и практической проблемой является формирование условий для трансформации стратегии выживания промышленных организаций в стратегию экономического роста.

Таким образом, решение проблемы формирования механизма эффективного функционирования российских промышленных компаний, стра-

тегически ориентированных на долгосрочную стратегию роста, связано с решением проблемы оптимального сочетания элементов технологического, организационного, экономического, финансового и мотивационного порядка и инструментов их реализации.

¹ Авдашева С., Шаститко А. Экономика уголовных санкций за нарушение антимонопольного законодательства: возможности и риски // *Вопр. экономики*. 2010. № 1.

² Формирование корпоративного сектора экономики: зарубежный опыт и российская практика / под ред. В.Б. Кондратьева. М., 2009.

³ См.: Национальный доклад по корпоративному управлению. Вып. 2. М., 2009.

⁴ См.: Национальный доклад по корпоративному управлению. Вып. 3. М., 2010.

⁵ Исследование информационной прозрачности российских компаний в 2006 г.: скромные успехи на фоне всеобщего стремления к IPO / Стандарт энд Пуэрс. М., 2006. URL: www.standardandpoors.ru.

Поступила в редакцию 05.09.2011 г.