

Юрий Алексеевич Маленков

Санкт-Петербургский государственный университет,
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ДЕЙСТВИЯ АНТИДРАЙВЕРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ*

Аннотация: В статье поставлен ряд новых проблем развития регионов и предприятий в условиях сильных изменений внешней среды и действия антидрайверов. Рассмотрен ряд основных антидрайверов и предложен новый метод оценки их влияния на стратегическую устойчивость предприятий на основе системы стратегических критериев управления развитием предприятий, позволяющий снизить стратегические риски банкротств и дефицитов бюджетов.

Ключевые слова: Стратегия; критерии управления; предприятие; регион; антидрайверы.

Yury A. Malenkov

St Petersburg State University,
7–9, Universitetskaya emb., St Petersburg, 199034, Russian Federation

STRATEGIC CRITERIA FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF THE ACTION OF ENVIRONMENTAL ANTIDRIVERS

Abstract: The article poses a number of new problems in the development of regions and enterprises under conditions of strong changes in the external environment and the actions of anti-drivers. A number of main anti-drivers are considered and a new method is proposed for assessing their impact on the strategic sustainability of enterprises on the basis of a system of strategic criteria for managing the development of enterprises, which can significantly reduce the strategic risks of bankruptcies and budget deficits.

Keywords: Strategy, management criteria, enterprise, region, antidrivers.

Темпы развития экономики страны каждой страны зависят от уровня экономик ее регионов. Одним из наиболее важных критериев их развития является доля дефицита в их бюджетах, что определяет позиционирование региона как успешного или, отстающего в развитии от других. Одной из серьезных проблем является дефицит бюджета регионов. В последние годы отмечается большая неравномерность в динамике регионов, имеющих дефицит бюджета. Согласно последним данным «В России число регионов с дефицитом бюджета увеличилось с 15 в 2018 году до 35 в 2019-м. Доля таких регионов выросла с 17 % до 40 %, сообщает РБК со ссылкой на информацию Минфина об исполнении бюджетов. Наиболее зависимыми от дотаций стали Тыва, Дагестан, Чечня, Ингушетия и Республика Алтай. Суммарный дефицит оценивается в 233 млрд руб.» [ИД «Коммерсантъ». 13.02.2020].

Президент РФ В. В. Путин на совещании по экономическим вопросам подчеркнул, что основной задачей экономической повестки сегодня является запуск нового инвестиционного цикла, и выход на ежегодные темпы прироста инвестиций не ниже 5, а лучше 5–7 %, чтобы обеспечить темпы экономического роста выше мировых уже в следующем году [ТАСС. 12.02.2020. Новый инвестиционный цикл].

Инвестиции и инновации являются драйверами современного экономического развития, но в реализации их потенциальных возможностей существует ряд серьезных проблем.

Регионы с большой долей дефицита бюджета испытывают существенные трудности в привлечении инвестиций. Среди причин роста дефицита бюджета регионов одной из главных является недостаточно эффективное развитие предприятий. В анализе причин этого возникает своего рода замкнутый круг (*vicious circle*) — дефицит инвестиций приводит к низким темпам инновационного обновления предприятий. С другой стороны, действует и обратная зависимость — инвесторы ищут в первую очередь эффективные инновационные предприятия с прогрессивными технологиями и быстрыми темпами обновления оборудования и продукции.

* Работа выполнена при поддержке гранта РФФИ № 18–010–01204.

Проведенный анализ ряда предприятий показывает, что главной причиной дефицита притока инвестиций на предприятия следует считать, кроме высокого уровня ставки банковских кредитов, недостаточную мотивацию руководителей и менеджеров предприятий искать, развивать и внедрять инновационные технологии, оборудование и методы управления. Рост объемов продукции, услуг и валового продукта страны в целом в большей степени опирается не на новые, а морально устаревшие технологии и оборудование. При этом качество внешней среды развития предприятий в последние годы в мировой экономике существенно ухудшается.

Современный этап развития мировой экономики характеризуется появлением качественно новых условий, своего рода **системных антидрайверов развития**, которые не характерны для прошлых десятилетий, крайне противоречивы и существенно снижают возможности экономического роста. Под антидрайвером развития целесообразно понимать фактор, который негативно влияет на систему экономики в целом или на ее основные компоненты, вызывая цепь отрицательных изменений в экономиках и социальных средах предприятий и регионов, ухудшая их вплоть до частичной или полной потери стратегической устойчивости.

К современным антидрайверам развития экономики следует отнести:

- внезапные и сильные изменения в окружающей среде, существенно изменяющие условия жизни, труда и производства — климатические изменения, эпидемии, крупные военные, торговые и социальные конфликты, техногенные катастрофы. Также следует отметить антидрайверы массовых стратегических заблуждений и паники, которые могут охватывать огромные массы населения и приводить к экспоненциальному росту кризисных явлений вследствие глобальных сетей информационных коммуникаций, обеспечивающих распространение искаженной или ложной информации;
- чрезмерную международную интеграцию и концентрацию бизнеса, что до сих пор считается одним из главных достижений глобализации и усиления конкурентоспособности компаний, но в действительности привело к существенной зависимости множества компаний друг от друга и появлению новых факторов дестабилизации и неустойчивости;
- недостаточный уровень прогнозирования и стратегического управления на предприятиях, в том числе сужение сферы стратегического анализа, фокусирование на продажах, без учета основных факторов, влияющих на условия сбыта продукции. Так, последние события, связанные с вспышкой коронавирусной инфекции COVID-19 в КНР, привели к останову многих предприятий в Китае и, по цепочкам, к сокращению, а во многих случаях и полному прекращению производства в других странах, зависящих от поставок комплектующих. Лишь очень немногие компании своевременно создали запасы на 4–6 месяцев, большинство менеджеров не учло прогнозы последствий таких событий;
- приоритет оперативных результатов управления над стратегическими, сужение горизонтов реального планирования и прогнозирования, а зачастую, полное отсутствие управления стратегией. Между тем, предприниматели, добившиеся крупных успехов, поступают наоборот, сосредотачивая усилия руководства на контроле и планировании стратегических результатов и делегируя оперативное и тактическое управление на нижние уровни. Они утверждают, что стратегия лежит у них не в столе, как у многих других, а на столе и является рабочим документом;
- старые стереотипы концентрации накоплений многих руководителей и менеджеров предприятий не в российском бизнесе, а в недвижимости, валюте, зарубежных активах, финансовых деривативах, что существенно снижает возможности реинвестирования прибылей в развитие и приводит к оттоку потенциальных инвестиций в другие, большей частью непромышленные сферы;
- несоответствие структуры стратегических критериев управления предприятиями структурным изменениям среды управления последних лет.

В течение длительного периода развития мировой экономики в последние десятилетия в теории и практике управления были созданы и практически повсеместно внедрены в практику

критерии управления предприятиями, которые определяют главные направления приложения усилий менеджмента предприятий. Они включают:

- рост продаж,
- рост прибыли предприятия,
- рост курса акций предприятий,
- рост доли рынка, занимаемой предприятием,
- рост рентабельности,
- рост конкурентоспособности, которая часто трактуется субъективно,
- инновационная активность, которую часто не связывают с вкладом в результаты развития предприятия и описывают частично, как процесс,
- другие, менее значимые критерии.

Но среди этих критериев эффективности развития нет критериев, которые отражали бы в целом:

- стратегическую устойчивость предприятия, в том числе не только рост продаж, но и устойчивость продаж в будущие периоды, не только рост прибыли, лишь частично отражающей результаты развития, но и полные экономические результаты развития;
- полные экономические результаты развития, которые соизмеряют потоки чистой прибыли, прибыли от реинвестиций, стоимость бизнеса и потоки инвестиции и , в отличие от других методов интегральных оценок, полностью соответствуют финансово-бухгалтерской документации предприятий [Маленков, 2020];
- полную отдачу инвестиций и реинвестиций, отражающую эффективность их размещения.

Отсутствие специальных критериев приводит к серьезным стратегическим просчетам, которые снижают эффективность развития компаний и целых регионов в целом, так как управлять стратегической устойчивостью без их применения невозможно.

Использование методов оценок устойчивости предприятий на основе статистических данных прошлых периодов, часто обманчиво и не надежно, вводит менеджеров в заблуждение, так как статистическая обработка данных прошлых периодов не может оценить появление и характер будущих последствий антидрайверов, а также изменение их характера, которое подобно мутации вирусов. Типична ситуация, когда предприятия, занимавшие высокие места в рейтингах конкурентоспособности, внезапно оказались чрезвычайно неустойчивыми и стали банкротами или потеряли значительные доли рынка.

В ряде исследований вместо системного подхода на основе статистики прошлых периодов сделаны выводы о преимуществах и обязательности применения или, наоборот, отказе от стратегии диверсификации. Так, например, К. Зук и Дж. Аллен обосновали на основе исследования статистики прошлых периодов рекомендации по преимуществам устойчивых создателей стоимости компаний, имевших только один основной бизнес — 78 % таких компаний, остальные компании были неустойчивыми создателями бизнеса [Аллен, Зук, 2007]. Но эти выводы учитывают лишь ситуации прошлых периодов относительно стабильного развития мировой экономики и могут привести к ошибочным решениям и банкротству, например, если один основной бизнес будет полностью зависеть от поставок, комплектующих из страны, в которой возникла эпидемия, как это происходит сейчас в КНР. Диверсифицированные компании в этом случае имеют гораздо больше шансов на выживание, что противоречит рекомендациям Дж. Аллена и К. Зук.

Поэтому целесообразно изменить структуру критериев эффективности развития предприятий и регионов. Критерии стратегической устойчивости предприятий должны образовывать целостную систему, отражающую наиболее важные процессы развития компании. В качестве приоритетной системы критериев стратегической устойчивости предприятия предлагается следующая:

$$\min_i \left(\frac{S_i}{BEP_i} - 1 \right) > 0$$

$$\min_i FER_i > 0$$

$$\min_i \left(\frac{ROI_i}{\max_i(D_i; DOF_i; D_{si})} \right) > 1$$

$$\min_j \left(\frac{\sum_{t=0}^{T_j} Inv_{tj}}{A_{0j}} \right) > 1,$$

где S_i — продажи в году (периоде) i ; BEP_i — точка безубыточности предприятия в году (периоде) i ; FER_i — полные экономические результаты в году (периоде) i ; ROI_i — полная отдача инвестиций в году (периоде) i ; D_i — максимальная ставка депозитов в банках, входящих в пятерку наиболее надежных банков страны в году (периоде) i ; DOF_i — доходность облигаций федерального займа в году (периоде) i ; D_{si} — доходность в сферах деятельности, имеющих устойчивые прогнозы развития в году (периоде) i ; Inv_{tj} — инвестиции в инновационное развитие и обновление технологий и оборудования в прогнозируемых периодах; A_{0j} — стоимость оборудования и технологий предприятия в начальном периоде прогнозируемого j -го периода.

Данные критерии описывают развитие предприятия в целом, определяют его успешность или кризисность. Система критериев охватывает основные процессы, определяющие его будущее. Если хотя бы по одному из критериев не выполняется соотношение сбалансированности, например, в каком-либо году или периоде уровни продаж ниже точки безубыточности, это означает угрозу кризиса и стратегическую неустойчивость предприятия.

Значения критериев, формирующих матрицу последствий, следует анализировать как для каждого антидрайвера, так и для их комбинаций. Объединяя их можно получить комплекс таблиц и проверить стратегическую устойчивость предприятия для возможных условий их действий. Например, что произойдет с экономикой предприятия, если при выбранной стратегии крупных инвестиций в инновационное обновление предприятия начнут действовать антидрайверы прекращения поставок, а резервные поставщики отсутствуют.

Сегодня в менеджменте предприятий прогнозы развития строятся преимущественно на основе трендов прошлых лет и по традиционным критериям (продажи, прибыли, рентабельность) в условиях, не учитывающих действие антидрайверов. В результате сильных и внезапных изменений внешней среды эти стратегии в лучшем случае оказываются бесполезными, а в худшем ведут к банкротству, так как изменение стратегии всегда требует больших дополнительных затрат, сопровождается экономическими потерями, дефицитом денежных средств, потерей ликвидности.

Стратегическое управление развитием предприятий и регионов на основе оценок прогнозов последствий действия антидрайверов позволит заблаговременно разработать резервные варианты стратегий и существенно снизит риски их развития и банкротств, повысит устойчивость развития регионов в целом.

Библиографический список

- Аллен Дж., Зук К. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности СПб.: Изд-во Вильямс, 2007. С. 40–41.
- Маленков Ю. А. Новые методы инвестиционного менеджмента. СПб.: Изд. дом «Бизнес-Пресса», 2002. С. 188–191.
- ИД «Коммерсантъ». 13.02.2020. Регионов с дефицитом бюджета стало в два раза больше. <https://www.kommersant.ru/doc/4251636> (дата обращения: 12.02.2020).
- ТАСС. 12.02.2020. Новый инвестиционный цикл. <https://tass.ru/ekonomika/7743545> (дата обращения: 12.02.2020).