КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР[1]

УДК 2964

Михаил Михайлович Максимцов,
д.э.н., проф., Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации
Эл. почта: management@vzfei.ru

Николай Иванович Малышев,
к.э.н., проф., Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации
Эл. почта: management@vzfei.ru

Юрий Константинович Сычев,
старший преподаватель, Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации
Эл. почта: management@vzfei.ru

В статье представлен механизм формирования потенциала корпоративных структур.

Ключевые слова: потенциал, стратегия, синергизм, инновация.

Mihail M. Maksimcov,
Doctorate of Economics, Professor, Finance Academy under the Government of the Russian Federation
E-mail: management@vzfei.ru

Nicolai I. Malishev,
PhD in Economics, Professor, Finance Academy under the Government of the Russian Federation
E-mail: management@vzfei.ru

Yurii K. Sychev,
Senior Lecturer, Finance Academy under the Government of the Russian Federation,
E-mail: management@vzfei.ru

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF FORMING THE CORPORATE STRUCTURES' POTENTIAL

The article describes the mechanism of forming the corporate structures' potential.

Keywords: potential, strategy, synergy, innovation.

1. Введение

Корпоративная структура представляет собой крупное объединение, основой которого являются синергетические связи между входящими в нее относительно самостоятельными организациями (или подразделениями). Образование синергетических связей в рамках корпоративных структур может происходить на основе различных факторов, позволяющих получить дополнительный положительный эффект в экономической деятельности входящих в корпорацию организаций. Это могут быть финансовые, технологические, территориальные, внешнеэкономические, инновационные и другие факторы.

Корпоративные структуры формируют стратегию и тактику управления на основе повышения эффективности использования различных видов ресурсов входящих подразделений, используя экономическое пространство корпорации, то есть различные сферы деятельности на различных территориях. Быстро меняющаяся внешняя среда отдельным предприятиям не позволяет быстро и эффективно перестраивать свой производственный потенциал в ограниченной сфере предпринимательской деятельности.

Известно, что одни и те же ресурсы используются с различной эффективностью на различных территориях, в различное время и в различных сферах деятельности. Корпоративная структура предназначена, прежде всего, для того, чтобы объединенные ресурсы использовались на тех территориях и в тех сферах деятельности, где в данный промежуток времени они наиболее эффективны. Таким образом, предприятия могут более гибко управлять своими ресурсами, увеличивая или уменьшая отдельные составляющие системы ресурсов за счет взаимовыгодного взаимодействия с другими предприятиями корпорации. Это, в конечном итоге, позволяет снизить себестоимость выпускаемой продукции, повысить ее конкурентоспособность, получить синергетический эффект.

Концепция синергизма в ее сокращенном и полном определении оказала заметное влияние на управленческое мышление. В обширном обзоре литературы по диверсификации Фридрих Тройвайн (Friedrich Nrautwein), профессор Бохумского университета в Германии, обнаружил, что менеджеры очень часто объясняют необходимость слияний в терминах синергизма, а большинство практических рекомендаций относительно приобретений компаний исходит из положения о том, что они являются оправданными только в случае реализации синергетического потенциала. В то же время ряд исследователей весьма скептично отзываются о синергетическом эффекте (например, Гарольд Дженин (Harold Geneen), основатель ITT, недавно опубликованная книга которого носит название "The Synergy Myth" («Миф о синергизме»).

Неоднозначное трактование синергизма корпоративных структур объективно связано с отсутствием в мировой экономической литературе единого понимания сущности производственного потенциала предприятия, формирование которого для корпоративных структур связано с положительным синергетическим эффектом. Можно привести определения производственного потенциала, данные акад. И.Н. Анчишкиным, акад.Л.Н. Абалкиным и др.

Так, в одном из первых определений, данном проф. А.И. Анчишкиным, «производственный потенциал» трактуется как набор ресурсов, которые в процессе производства принимают форму его факторов. Акад. Л.Н.Абалкин считает, что «производственный потенциал» есть обобщенная, собирательная характеристика ресурсов. Важно отметить, что ресурсы организации различны по своей физической природе. Поэтому создание обобщенной характеристики, например, трех видов ресурсов(технические, административные и экологические) уже вызывает определенные сложности. Ряд авторов предлагает считать в качестве потенциала организации суммарную стоимость ее основного, оборотного и человеческого капитала, патентного фонда и ноу-хау, информационных технологий, брендов и других конкурентных преимуществ организации в сферах науки, технологии

[1] Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации 2012 года.

и управления, обеспечивающих ей конкурентоспособность.

2. Структура потенциала предприятия

Термин «потенциал» относится к относительной категории понятий. Так, потенциал фирмы может быть высоким по отношению к одним и низким по отношению к другим фирмам в зависимости от сектора рынка, используемых технологий и других факторов, связанных с эффективностью ее деятельности. Поэтому необходима эталонная база для сравнения потенциалов разных фирм, учитывающая различные внешние и внутренние условия предприятия. С учетом этого в работе предлагается следующая трактовка понятия производственного потенциала предприятия (ППП): – это уровень фактического состояния системы ресурсов предприятия относительно состояния, которое определяет производство конкурентоспособной продукции в необходимом объеме с минимальными затратами в конкретной рыночной среде.

Предлагаемая в данном исследовании методология формирования ППП основана, прежде всего, на систематизации ресурсов фирмы.

Оптимальное состояние ресурсов, формирующих ППП, определяет наименьшие затраты при производстве выпускаемой продукции.

Фактическое состояние ресурсной базы фирмы определяется на основании технологического аудита. Его целью является оценка производительности и эффективности используемых производственных ресурсов и определение технологического эталона для конкретных рыночных условий деятельности фирмы.

Эталонное состояние системы ресурсов может быть определено с помощью автоматизированных систем поддержки принимаемых решений (СППР), в которые в качестве одного из элементов входят автоматизированные системы CALS, системы автоматизированного проектирования технологий. При сравнении фактического состояния ресурсов предприятия с эталонным избыток ресурсов оценивается так же, как их недостаток, т.к. лишние ресурсы увеличивают производственные затраты.

При образовании корпоративных структур синергетический эффект возникает вследствие повышения их производственного потенциала, который определяет конкурентоспособность предприятия и выпускаемой продукции.

Конкурентоспособность товара – это его доминирование на конкретном рынке, в конкретный момент времени, достигаемое в результате предпочтительного выбора покупателей среди аналогичных товаров.

Конкурентоспособность предприятия – это его способность производить конкурентоспособную продукцию с учетом развития рынка и собственного производственного потенциала.

Конкурентоспособность товара может быстро меняться по ряду причин. Например, вследствие появления на данном конкретном рынке более совершенного аналога или появления в СМИ информации, влияющей на потребительский спрос. Конкурентоспособность предприятия имеет более высокую инерционность по отношению к конкурентоспособности товара, и не может изменяться в относительно коротком промежутке времени как в лучшую, так и в худшую сторону. Непрерывное повышение качества продукции и «вымывание» с рынка некачественной продукции требует от производителей постоянного совершенствования производства, внедрения инноваций.

Каждая фирма имеет свои отличительные особенности, связанные с уникальными особенностями персонала, окружающей среды, истории создания и развития, используемых технологий и т.п. Внедрение инноваций осуществляется исходя из имеющегося уровня инновационного потенциала фирмы, который определяет экономическую целесообразность внедрения тех или иных инноваций. Поэтому оценка составляющих фактического инновационного потенциала предприятия (ИПП) имеет очень важное значение при внедрении инноваций, повышающих конкурентоспособность продукции.

В основу концепции «новой экономики», признанной во всем мире как наиболее целесообразный путь развития на современном этапе, заложено формирование ИПП, который является составляющей частью общего производственного потенциала предприятия.

В конце XX века основной базой при сравнении экономических факторов организаций были показатели предприятий–лидеров в отрасли. Для количественной оценки ППП использовать систему ресурсов предприятия-лидера отрасли в качестве базового эталона для сравнения практически невозможно. Оптимальный состав, количественные и качественные характеристики ресурсов зависят от целого ряда внутренних и внешних факторов: объема производства, используемых технологий, состояния имеющихся ресурсов и их соотношения, условий сбыта и др. Все эти факторы могут рассматриваться при оценке ППП только для конкретных условий и в совокупности.

3. Формирование производственного потенциала предприятия

Современное состояние информационных технологий позволяет для оценки составляющих ППП, функционирующего в конкретных условиях, использовать «идеальное» состояние ресурсов виртуального предприятия, имеющихся ресурсов и их соотношения, условий сбыта и др. Все эти факторы могут рассматриваться при оценке ППП только для конкретных условий и в совокупности.

Современное состояние информационных технологий позволяет для оценки составляющих ППП, функционирующего в конкретных условиях, использовать «идеальное» состояние ресурсов виртуального предприятия, технология, ресурсы и условия производства которого соответствуют выпуску аналогичных изделий, однозначно определяются с помощью информационных систем поддержки принятия решений (СППР).

База данных (БД) современных СППР содержит в предметных областях (ПО) информацию об оптимальных технологиях производства всех существующих изделий, оборудовании, оснастке, экономических показателях, которую ЛПР может получить после ввода исходных данных о выпускаемой продукции в формализованном виде. Перевод информации в цифровые коды осуществляется с помощью классификаторов конкретных СППР. Наиболее распространенной в мире СППР является система R/3 немецкой фирмы SAP. В России эта система используется такими крупными концернами как «Лукойл», «Газпром» и др. ЛПР определив оптимальный вариант технологии изготовления изделий, мо-

жет определить необходимые для этого ресурсы и, сравнив их с имеющимися, оценить состояние ППП.

Процесс формирования ППП в соответствии со стандартами JSO-9000 начинается с проведения маркетинговых исследований. Затем проводится технологический аудит, целью которого является анализ используемых в производстве технологических методов, приемов, оборудования и процедур.

В настоящее время наиболее распространенными методами проведения технологического аудита являются экспертные методы. Основным недостатком этих методов является субъективный подход экспертов к рассматриваемым проблемам. Частично этот недостаток снижается за счет научного подхода к организации экспертизы и обработки результатов работы экспертов. Существует ряд методов, предусматривающих использование методик подбора экспертов в зависимости от специфики решаемых проблем, ранжирование их оценок с учетом квалификации, компетенции и опыта работы в исследуемой области. Наиболее распространенным и эффективным методом обработки результатов оценок экспертов является метод «Дельфи».

На первой стадии аудита руководство фирмы определяет цель технологического аудита, направление исследований, их объем и форму представления результатов. В соответствии с этим формируется аудит-группа, в состав которой должны входить руководитель группы, ведущие сотрудники предприятия, в достаточной мере владеющие необходимой для аудита информацией и независимые эксперты, характеристики которых отвечают поставленной цели и требованиям научного подхода к формированию экспертной группы. В зависимости от целей технологического аудита руководителем группы может быть сотрудник предприятия или один из экспертов. Так, если целью технологического аудита является улучшение технико-экономических показателей производства, то руководителем целесообразно назначить одного из ведущих сотрудников предприятия. Если целью аудита является разработка мероприятий для выхода на внешний рынок, то руководителем аудит-группы может быть внешний эксперт, имеющий значительный опыт работы в этой сфере деятельности. На этой стадии аудит-группа определяет методологию исследования, включающую экспертные и статистические методы анализа, задачи для достижения поставленной цели, дисциплинирующие условия, уточняет направления исследований. Это позволяет конкретизировать работу аудит-группы на следующей стадии.

Вторая стадия состоит из двух этапов. На 1-ом этапе проводится анализ конструктивно-технологических особенностей выпускаемой продукции. Определяются класс, подкласс и вид объектов производства по международной классификации, их качественные и эксплуатационные особенности, объем производства, размеры и периодичность выпуска партий изготавливаемой продукции. Кроме того, анализируются внешние факторы, влияющие на технологии, используемые на данном предприятии, например, качество закупаемых материалов и полуфабрикатов, технические, экологические риски и т.п. Объект производства практически определяет технологические методы его изготовления. Поэтому анализируются конструктивно-технологические решения (КТР), заложенные в изготавливаемых предприятием изделиях, и возможность их совершенствования. Осуществляется сбор информации об изделиях аналогах, выпускаемых фирмами конкурентами.

На 2-м этапе осуществляется обследование и составление обзора технологий, оборудования, персонала, документации используемых в данной организации. При этом анализируются основные показатели производства: себестоимость и трудоемкость изготовления продукции, эффективность использования ресурсов, состояние оборудования, квалификация исполнителей, состояние рабочих мест, состояние технической и технологической документации и т.п. Параметры могут быть выражены в абсолютных и относительных показателях.

При технологическом аудите могут быть использованы методы получения информации как документальные, так и использование опроса (анкетирование, интервьюирование, групповые экспертные методы). При экспертных методах опрос, как правило, осуществляется анонимно, но, как отмечалось ранее, всем экспертам выдается ориентировочная информация. Интервьюирование позволяет эксперту более широкое трактование проблемы и ее решения, чем анкетирование. При выработке обобщенного мнения группы экспертов важную роль играет квалификация модератора - руководителя экспертного исследования. Он должен уметь не только управлять групповой дискуссией и исключать предвзятость мнений, но и повышать уровень знаний о рассматриваемой проблеме за счет синергетического эффекта совместной работы группы специалистов.

Третья стадия технологического аудита заключается в выборе эталона для сопоставления с ним используемых на данном предприятии ресурсов и технологий. Целесообразно использовать для этого СППР, с помощью которой возможно получить информацию об оптимальном состоянии ресурсов и технологий. Если это невозможно, то используют аналитический обзор технологий, применяемых наиболее успешными конкурентами. Такой анализ получил название бенчмаркинга. Выбор технологического эталона — задача сложная и во многом определяется не только наличием информации, но и методологией ее использования. Получение информации о технологиях конкурирующих фирм затрудняется «коммерческими тайнами».

Широкий интерес предприятий к выявлению эталонных технологий (более 80% компаний из списка Fortune 500 вовлечены в поиск и анализ технологических эталонов) при значительной сложности его проведения стимулировал развитие консалтинговых организаций, специализирующихся на предоставлении такой информации (например, Best Practices Benchmarking & Consulting). Это способствовало появлению специальных консалтинговых союзов и ассоциаций, например Международный центр технологических эталонов (International Benchmarking Clearing-house) или Совет по технологическим эталонам Института стратегического планирования (Strategic Planning Institute's Councilon Benchmarking). Эти организации собирают всестороннюю информацию и проводят специальные исследования эталонных технологий, т.е. выявляют и изучают наиболее эффективные способы и методы осуществления различных технологических операций и видов производственной деятельности. Затем без идентификации источников информации они предоставляют своим клиентам (или членам ассоциации)

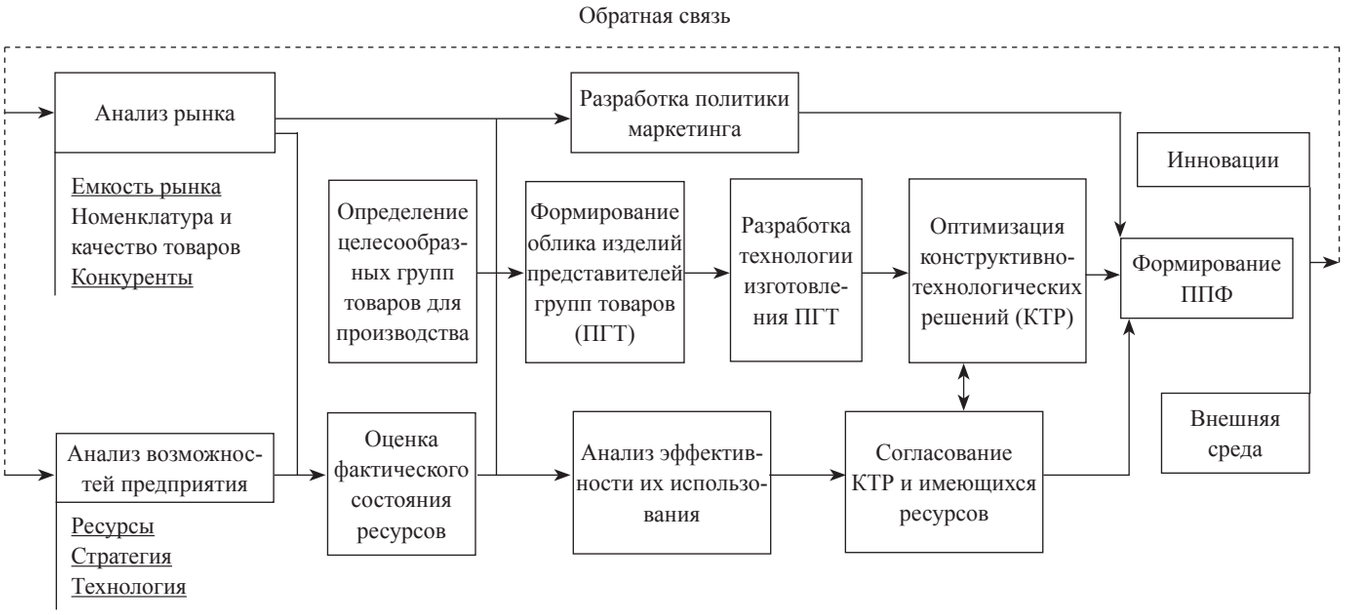

Рис. 1. Механизм формирования ППП

соответствующие консалтинговые и информационные услуги по использованию технологических эталонов.

На четвертой стадии технологического аудита осуществляется оценка эффективности используемых технологий и ресурсов путем их сопоставления с технологическим эталоном, т.е. определяется состояние ППП. Механизм формирования ППП представлен на рисунке 1.

4. Формирование инновационного потенциала предприятия

Обеспечение конкурентоспособности предприятия в длительной перспективе достигается за счет эффективности его инновационного развития. Инновации изменяют фактическое состояние ППП таким образом, чтобы он в большей степени соответствовал изменяющимся условиям рыночной среды и способствовал достижению глобальной цели предприятия. Однако, изменение ППП может происходить только в определенных пределах, определяемых уровнем инновационного потенциала. Инновационный потенциал предприятия (ИПП) представляет собой ту часть ресурсов, которая определяет возможность преобразования фактического состояния ППП в оптимальное, определяемое конкурентными условиями рынка. ИПП характеризует способность предприятия внедрять конкретные инновации, требующие определенных финансовых инвестиций, уровня человеческих и интеллектуальных ресурсов, информационного обеспечения, уровня организационной культуры и пр. Внедрение инноваций всегда связано со значительным риском. Поэтому принятие инновационных решений должно быть достаточно обосновано, а реализация хорошо подготовлена. Уровень ИПП определяет соответствие имеющихся ресурсов возможности внедрения тех инноваций, которые необходимы для обеспечения конкурентоспособности предприятия в течение определенного периода времени (временного лага). При формировании ИПП на первом этапе из существующих на рынке инноваций выбираются те, которые соответствуют профилю деятельности предприятия. Эти инновации составляют банк возможных инноваций. На следующем этапе из этого банка инноваций выбирают только те, которые могут быть реально внедрены с учетом уровня инновационного потенциала данного предприятия. Оценка уровня инновационного потенциала определяется в результате инновационного аудита. На этом этапе важно учесть специфические особенности предприятия и его стратегическую цель. Учет индивидуальных особенностей предприятия, по мнению американских ученых из Гарвардского университета, заключается в использовании «ключевых факторов успеха», т.е. факторов, определяющих правильное направление развития ресурсов предприятия для обеспечения конкурентоспособности в стратегическом плане. В результате инновационного аудита определяются показатели, характеризующие:

– фактическое состояние ППП, включающее состояние человеческих, информационных, технологических и других ресурсов;

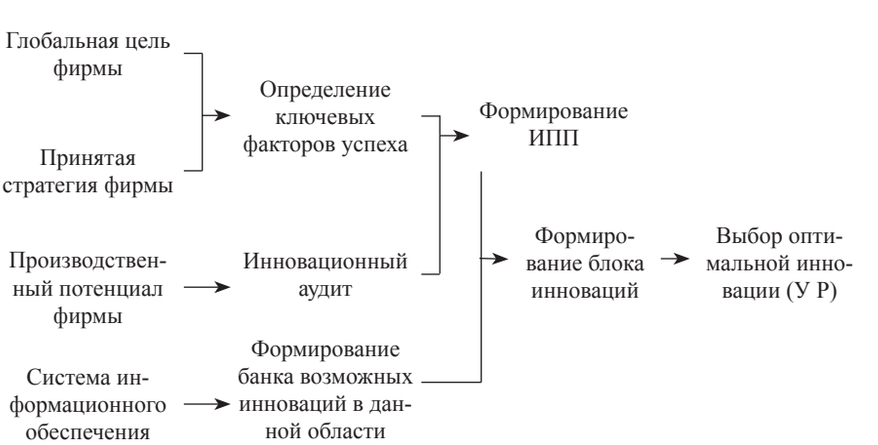

Рис. 2. Механизм формирования инновационного потенциала предприятия

– количество персонала, участвующего в инновационной деятельности;
– объем финансирования НИОКР, его соотношение с объемом
– прибыли;
– инновационную направленность НИОКР.

Сопоставление ИПП и банка возможных инноваций позволяет сократить количество рассматриваемых для внедрения инноваций за счет ограничений по необходимым материальным вложениям, требуемой квалификации персонала, техническому и технологическому уровням производства и т.д. Из оставшегося «блока» инноваций могут быть использованы для внедрения только те, которые являются экономически целесообразными.

Решения о внедрении той или иной инновации для конкретных условий деятельности предприятия предполагает использование системы критериев и математических методов теории решений. Механизм формирования ИПП представлен на рисунке 2.

Внедрение инноваций в рамках корпоративной структуры осуществляется с меньшими затратами материальных и интеллектуальных ресурсов. Это также можно отнести к проявлению синергетического эффекта. Однако инновационная деятельность требует определенной инфраструктуры, в создании которой необходимо участие государственных структур.

Инновации могут быть направлены на:
– освоение новых технологий производства;
– повышение качества выпускаемых изделий и их обслуживание;
– освоение новых технологий управления;
– внедрение нового оборудования;
– энергосбережение на производстве;
– ресурсосбережение в производстве изделий;
– методологию использования информации;
– методы и средства обучения персонала и др.

В рамках корпорации инновационное развитие предприятий может быть эффективнее за счет бенчмаркинга, обмена кадрами, оборудованием, создания объединенных НИОКР и т.д. Это также определяет синергетический эффект корпоративных структур. Государственное регулирование инновационной деятельности предусматривает создание таких элементов инфраструктуры, как информационные центры федерального уровня. А на уровне корпораций информационные центры должны отражать специфику отрасли. На уровне предприятий инновационная информация необходима для принятия управленческих решений, связанных с внедрением процессных и продуктовых инноваций. Эти два вида инноваций требуют различного подхода как на уровне корпоративного управления, так и на уровне государства. Диффузия процессных управленческих инноваций осуществляется в рамках государства и в его интересах, а продуктовые инновации связаны прежде всего с интересами предприятия. Важным является система подготовки персонала, который непосредственно связан с внедрением инноваций. Поэтому кроме информационного обеспечения не менее важным является подготовка кадров для реализации государственной инновационной политики. Однако в РФ имеются определенные обстоятельства, которые как правило не учитываются как на государственном, так и на корпоративном уровне. Здесь необходимо отметить два обстоятельства, препятствующих эффективности инновационной деятельности.

Во-первых, руководители большинства российских предприятий в течение значительного периода (1990-2005 г.) не занимались инновационной деятельностью в связи со сложной и неопределенной экономической обстановкой в стране. Поэтому у них нет необходимых знаний и практических навыков по внедрению инноваций в новой экономической среде, требующей иных по сравнению с известными подходов. Поэтому инициатива молодых специалистов-инноваторов редко поддерживается руководством.

Во-вторых, внедрение инноваций требует специфической производственной атмосферы, всеобщей поддержки инноваторов. Наиболее соответствующей для инновационной деятельности является адхократическая культура.

Как показывает мировая практика, только одна из десяти инноваций является экономически целесообразной. Для выбора именно этой инновации необходимо иметь методики приемлемые для практического применения на уровне предприятий.

5. Заключение

Из вышесказанного следует, что реализация государственной инновационной политики должна предусматривать не только подготовку современных специалистов инновационного профиля, но и переподготовку руководящих кадров предприятий, получивших образование 10-20 лет назад. Основную роль в этом важном государственном мероприятии должны играть высшие учебные заведения, располагающие необходимыми кадрами и опытом формирования программ подготовки специалистов.

Литература

1. Большой экономический словарь. М., Книжный мир, 2004. А.Б. Борисов.

2. Э.Кемпбелл, К.Саммерс Лачс. Стратегический синергизм, 2-еизд./. – СПб.:Питер, 2004. – 416 с.:ил.

References

1. The Big economic dictionary. M., the Book world, 2004. A.B.Borisov.

2. Andrew Campbell and Kathleen Sommers Luchs. Strategic Sinergy. Second Edition/. – SPb.: Piter, 2004. – 416 p.