

Г. Г. ГАВРИЛОВ, И. Г. КУКУКИНА

**МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ
И ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ УС-
ТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Министерство образования и науки РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования «Ивановский государственный
энергетический университет им. В.И. Ленина»

Г. Г. ГАВРИЛОВ, И. Г. КУКУКИНА

**МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ
ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОЙ
СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Иваново – 2012

УДК 658.15

Гаврилов Г. Г., Кукукина И. Г. Методы и инструменты формирования и оценки инновационной стратегии устойчивого развития предприятия.

– Иваново: изд-во Иван. гос. энерг. ун-та, 2012. – 187 с.

ISBN 978-589482-808-4

В монографии представлены результаты теоретико-методологического исследования особенностей трансформации, формирования и оценки корпоративной стратегии российских предприятий. Определены основные направления и тенденции развития в целях роста рыночной стоимости предприятия и заботы о будущих поколениях, разработана система оценочных показателей результативности инновационной стратегии устойчивого развития.

Рекомендуется собственникам и руководителям предприятий, аспирантам и магистрам, специалистам по стратегическому менеджменту и инновациям.

Табл.: 39 Ил.: 24 Библ.: 135 назв.

Рецензенты:

Кафедра экономики и организации предприятия Ивановского государственного энергетического университета им. В.И. Ленина

Доктор экономических наук, профессор Щуков В. Н.

ISBN 978-589482-808-4

© Г. Г. Гаврилов,
И. Г. Кукукина

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретико-методологические вопросы формирования и оценки инновационной стратегии устойчивого развития предприятия.....	6
1.1. Концепция устойчивого инновационного развития в современных условиях	6
1.2. Классификации инновационных стратегий и корпоративная ответственность за устойчивое развитие.....	20
1.3. Этапы формирования инновационной стратегии устойчивого развития предприятия	35
2. Анализ методов и инструментов для оценки результатов инновационной стратегии устойчивого развития предприятия.....	57
2.1. Методы и инструментальная основа для оценки инновационной стратегии устойчивого развития.....	57
2.2. Инновационная стратегия устойчивого развития и система сбалансированных показателей.....	77
2.3. Индикаторы спреда и показатели оценки инновационной стратегии устойчивого развития.....	83
3. Формирование и оценка инновационной стратегии устойчивого развития предприятия.....	96
3.1. Ключевые показатели эффективности в системе сбалансированных показателей компании «АС».....	96
3.2. Оценка инновационного потенциала устойчивости развития компании на основе анализа внешней и внутренней среды	106
3.3. Формирование и оценка инновационной стратегии устойчивого развития компании.....	132
Заключение	153
Список литературы.....	157
Приложения.....	168

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический успех управления инновациями в России находится в стартовом состоянии, имея доступ к мировому опыту построения инновационного механизма и ограничения, связанные с вызовами глобального финансового и корпоративного кризиса начала XXI века. С одной стороны Россия, провозгласив переход на инновационный путь развития экономики, доказывает состоятельность государства с высоким научно-техническим потенциалом и креативностью граждан, а с другой воспринимается как технологически отстающая страна.

Анализ причин торможения процессов по обновлению российской экономики, несмотря на предпринимаемые усилия властями, наукой и бизнесом, подтверждает необходимость формирования комплексной методологии управления инновационным и устойчивым развитием в целях достижения стратегического успеха.

Основным пограничным фактором устойчивости развития является сохранение свойств жизнеспособности корпоративной, региональной или общественной системы во времени и ее адаптация к внешним воздействиям не только в обозримом, но и далеком будущем.

Принятие концепции устойчивого развития означает, с одной стороны, понимание потребностей настоящих и будущих поколений, а с другой – принятие ограничений, обусловленных уровнем технологии и организации бизнеса и общества, способности окружающей среды нивелировать противоречия от негативного воздействия.

Проблемы стратегического менеджмента в условиях возрастающей неопределенности воздействия факторов макросреды и перехода на инновационное и, одновременно, устойчивое развитие находят пристальное внимание в разработках иностранных и российских ученых.

Формированию и оценке стратегий в условиях инновационного и устойчивого развития российских предприятий посвящены работы И. А. Ва-

сильева, С. В. Валдайцева, Ф. Ф. Гликина, И. Б. Гуркова, Е. И. Епифанцевой, Б. А. Ерзнкяна, Б. Г. Клейнера, Г. Н. Константинова, Б. Н. Кузыки, О. Н. Лосевой, А. И. Николаева, И. В. Разумова, Е. Н. Сафонова, Д. И. Симакова, А. В. Соломка, А. А. Трифиловой, Р. А. Фатхутдинова, О. В. Федорова, Н. В. Шестериковой, Ю. В. Яковца и др.

Стейкхолдерская теория Р. Фримена развита в трудах таких ученых, как Бечетти, Джакоми, М. Дженсен, Р. Кох, Дж. Хилл и др.

Существенный вклад в разработку теории стратегий инновационного развития внесли И. Ансофф, С. Гошал, В. Глюк, П. Друкер, Р. Каплан, Б. Карлофф, Дж. Куинн, В. М. Мейер, Г. Минцберг, Х. Нойбауэр, Д. Нортон, К. Омае, Б. Санто, А. Дж. Стрикленд, К. Прахалад, Б. Твис, А. Томпсон, Г. Хамел, Й. Шумпетер, Э. Чандлер и др.

Корпоративной ответственности в стратегическом менеджменте посвящены труды И. Ансоффа, К. Краймера и М. Портера, российских ученых Р. Гринберга, Т. Г. Долгопятовой, А. И. Котелкина, И. Г. Кукукиной, Т. Б. Малковой, М. М. Мусина, А. Рубинштейна и др.

Насущные требования к повышению эффективности вовлечения инноваций в социально-экономическое развитие общества невозможно выполнить без совершенствования методологии формирования и оценки стратегий инновационного развития российских предприятий, внедрения в практику принципов устойчивого развития и инструментов корпоративной социальной ответственности.

Исследование посвящено разработке теоретических и методических вопросов формирования и оценки инновационной стратегии устойчивого развития в целях обеспечения роста стоимости предприятия и благосостояния общества.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Концепции устойчивого инновационного развития в современных условиях

Исследование проблемы устойчивого развития показывает, что само понятие «устойчивость» проявляется при переходе природной и антропогенной системы из одного состояния в другое. Впервые термин «устойчивое развитие» был введен и начал широко применяться после доклада Международной комиссии по окружающей среде и развитию при ООН (Комиссия Брутланд) в 1987 г. [78].

Основным пограничным фактором устойчивости развития является сохранение свойств жизнеспособности корпоративной, региональной или общественной системы во времени и ее адаптация к внешним воздействиям не только в обозримом, но и далеком будущем.

Приобретение определенного тренда устойчивости позволит бизнесу и обществу в целом сохранить ресурсоэффективность, экологическую целостность и социальную справедливость для настоящих и будущих поколений.

Принятие концепции устойчивого развития означает, с одной стороны, понятие потребностей настоящих и будущих поколений, а с другой – принятие ограничений, обусловленных уровнем технологии и организации бизнеса и общества, способности окружающей среды нивелировать противоречия от негативного воздействия (рис. 1.1.1).

В основу концепции устойчивого развития положено пять главных принципов [78]:

1. Способность человечества придать развитию устойчивый и долговременный характер во имя заботы о будущих поколениях.

2. Согласование уровня технологии и социальной организации с темпом эксплуатации природных ресурсов для сохранения способности биосферы справляться с последствиями человеческой деятельности.

Глобальные проблемы будущего человечества (Римский клуб, «Пределы роста» Д. Х. Медоуз, Д. Л. Медоуз, Й. Реймерс и др., 1972 г.)			
«Мировоззренческая революция» отношения к окружающей среде (противоречие традиционного экономического роста и заботы об окружающей среде, Конференция ООН, Стокгольм, 1972 г.)			
Концепция устойчивого социально-экономического развития в равновесии с окружающей средой (доклад Комиссии Брутланд, 1987 г.)			
Программа действий по процветанию за счет согласования деятельности человека с законами природы («Повестка дня» на XXI век», Рио-де-Жанейро, 1992 г.)			
Концепция устойчивого развития и инновационная стратегия выживания человечества (рост производства с минимизацией удельного расхода сырья и энергии; сокращение потребления $20 = \max / \min$; перераспределение жизненных благ; переход к оценке стратегии устойчивости от количественных показателей (ВНП и др.) к показателям качества жизни)			
Управление инновационным потенциалом устойчивого развития на основе согласования потребностей и ограничений, обусловленных состоянием технологии и организации общества (новое качество структуры, конструкции и композиции задействованных объемов и направлений потоков средств; Форум ОБСЕ – безопасность и стабильность через надежное управление, г. Прага, 2012 г.)			
Природным (экологической целостностью)	Производственно-технологическим (экоэффективностью)	Человеческим (интеллектуальным)	Общественным (социальным)
		(экосправедливостью)	

Рис. 1.1.1. Концептуальный подход к формированию стратегии инновационного развития предприятия

3. Удовлетворение элементарных потребностей предоставление возможностей благополучной жизни всем людям.
4. Согласование деятельности основных потребителей материальных и финансовых ресурсов с энергопотреблением и другими экологическими возможностями планеты.
5. Соблюдение баланса размеров и темпов роста населения в соответствии с меняющимся потенциалом глобальной экосистемы Земли.

Принимая вышеизложенные в авторской интерпретации принципы, мы приходим к убеждению, что всем отечественным предприятиям, независимо от стадии жизненного цикла, технологически-организационного уровня и вида собственности, предстоит формировать инновационную стратегию устойчивого развития. Собственникам и менеджменту, равно как государству, субъектам институциональной сферы и регионального уровня управления, необходимо понять, что пределы стратегического роста на современном этапе жизни человечества в большей мере определяются ограничениями экологического, биологического, культурного и ментального характера.

Стратегические послы для ускорения разработки и коммерциализации инноваций обоснована в цифрах «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года», утвержденной постановлением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г.

Целью создания эффективной национальной инновационной системы (НИС) является масштабное технологическое обновление производства на основе передовых научно-технических разработок.

Намеченное формирование конкурентоспособного национального сектора исследований и разработок должно обеспечить переход экономики на инновационный путь развития, мотивировать у населения, собственников и персонала предприятий модели инновационного поведения, государственную и институциональную поддержку процессов создания и распространения инноваций во всех отраслях экономики

В соответствии с Концепцией в перечне основных показателей достижения цели создания НИС к 2020 г. участвуют следующие [121].

1. Доля России на мировых рынках высокотехнологичных товаров и услуг (в том числе атомная энергетика, авиатехника, космическая техника и услуги, специальное судостроение и т.д.) достигнет не менее 5–10 % в 5–7 и более секторах.

2. Удельный вес экспорта российских высокотехнологичных товаров в общем мировом объеме экспорта высокотехнологичных товаров увеличится до 2 %.

3. Валовая добавленная стоимость инновационного сектора в валовом внутреннем продукте составит 17–20 %.

4. Удельный вес инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции увеличится до 25–35 %

5. Внутренние затраты на исследования и разработки повысятся до 2,5–3 % валового внутреннего продукта, из них больше половины планируется за счет частного сектора.

Для достижения вышеперечисленных целевых показателей инновационного развития будут реализовываться меры по четырем стратегическим направлениям, охватывающим спрос и предложение инноваций, а также их институциональную инфраструктуру [121].

1. Поддержка инновационного бизнеса и расширение спроса на инновации в экономике предполагает:

- развитие конкурентной среды, прежде всего, среды для технологической конкуренции и конкуренции в инновациях;

- стимулирование инвестиций в модернизацию технологической базы, проведение исследований и разработок, коммерциализацию их результатов и капитализацию интеллектуальной собственности посредством бюджетных, налоговых и иных инструментов стимулирования;

- создание условий для эффективной рыночной оценки, накопленной и создаваемой интеллектуальной собственности и ее использования для повышения капитализации компаний;

- поддержка создания и развития малого и среднего инновационного бизнеса, в том числе путем сокращения административных барьеров для старта и развития этого бизнеса и формирования требований по передаче малому и среднему инновационному бизнесу части государственных заказов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

- создание благоприятных условий для развития новых высокотехнологичных секторов экономики;

- формирование в государственном секторе экономики, а также в сфере естественных монополий дополнительных стимулов к инновационному развитию путем усиления инновационной направленности системы закупок для государственных нужд, введения в отношении субъектов естественных монополий и крупных государственных компаний требований по разработке и принятию программ инновационного развития.

2. Развитие фундаментальной науки, повышение эффективности сектора исследований и разработок предполагает:

- повышение конкурентоспособности исследований и разработок, эффективности и результативности государственных расходов на их поддержку и развитие

- развитие материально-технической базы науки, включая развитие сети центров коллективного пользования;

- создание 5–7 национальных исследовательских центров и поддержка формирования 20–30 исследовательских университетов для достижения научно-технологических прорывов по одному или нескольким приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники;

- содействие развитию внутрифирменной науки, в том числе путем расширения ее доступа к уникальному научному оборудованию в рамках поддерживаемой государством инновационной инфраструктуры;

- обеспечение государственной поддержки развития инжиниринга и проектной деятельности, в том числе путем поддержки проектов по созданию инжиниринговых центров, центров дизайна, сертификационных центров;

- осуществление модернизации кадровой политики российского сектора исследований и разработок;

- реформирование системы оплаты труда в сфере науки и образования, устанавливающей зависимость оплаты труда от результатов и качества работы, внедрение новых форм финансирования фундаментальной науки (проектное финансирование, гранты и т.д.);

- содействие повышению качества менеджмента в научных организациях для реализации инновационных проектов и обеспечения эффективного взаимодействия с бизнесом;

- содействие расширению и ускорению использования в экономике результатов российских исследований и разработок, в том числе путем развития инструментов трансфера результатов исследований и разработок.

3. Развитие инновационной инфраструктуры предполагает:

- радикальное повышение эффективности существующей инфраструктуры (в частности, особых экономических зон, центров трансфера технологий, бизнес-инкубаторов и технопарков и т.д.);

- развитие финансовой инновационной инфраструктуры, формирование системы поддержки инноваций на основе институтов развития;

- создание с государственным участием фондов прямых инвестиций для повышения капитализации высокотехнологичных компаний, развитие венчурного финансирования, создание государственных или частно-государственных фондов финансирования отдельных стадий развития инновационного бизнеса;

- ускоренное развитие технического регулирования как важнейшего инструмента стимулирования инновационного развития путем модернизации устаревших регламентов и стандартов, последовательного и предсказуемого на долгосрочную перспективу ужесточения требований к эффективности использова-

ния предприятиями природных ресурсов, снижению энерго- и материалоемкости и т.д.;

- принятие технических регламентов, стандартов и правил, способствующих расширению практики и ускорению создания высокотехнологичных совместных предприятий и аутсорсинга;

- упрощение и ускорение процедур сертификации, в том числе в соответствии с международными стандартами качества;

- развитие инструментов стимулирования взаимодействия научных, образовательных организаций и бизнеса в инновационной сфере, в том числе путем формирования технологических платформ;

- поддержку формирования высокотехнологичных кластеров, продвижения продукции этих кластеров на внутреннем и мировых рынках.

4. Эффективная интеграция в глобальную инновационную систему предполагает:

- поддержку вхождения российских предприятий в бизнес-альянсы, направленные на создание технологий и продуктов, имеющих высокий уровень конкурентоспособности, при условии передачи российским участникам таких альянсов соответствующих технологий и прав на них;

- устранение ограничений по доступу российских предприятий к современным иностранным технологиям;

- содействие укрупнению с повышением капитализации национальных высокотехнологичных компаний, стимулирование их консолидации;

- обеспечение участия России в глобальных технологических проектах, международных программах и исследовательских сетях для интеграции в мировое научно-технологическое пространство;

- разработку и реализацию на основе долгосрочного технологического прогноза масштабных проектов в сфере развития отдельных технологий;

- интеграцию российского сектора исследований и разработок в глобальную инновационную систему, развитие международного сотрудничества, обес-

печение доступа российских ученых к исследовательской базе ведущих зарубежных научных центров;

- принятие и реализацию программы поддержки экспорта высокотехнологичной продукции, услуг, технологий;

- развитие и поддержку программ по академическому обмену и стажировке российских студентов и преподавателей за рубежом, а иностранных – в России.

Основываясь на стартовых успехах по реализации инновационной стратегии в нашей стране, отметим, что в 2012 г. России присвоено 51 место по глобальному индексу инновационности, исчисленному по методике INSEAD. Это относительно почетное место из 141 стран. При этом по сравнению с предыдущим годом Россия поднялась на 5 позиций.

Стартовые успехи России отмечены и участниками Саммита от 19 апреля 2012 г. в Сколково. Творцы инновационной экономики со всего мира – ведущие менеджеры по внедрению инноваций в массовом бизнесе признали, что Россия в обозримой перспективе приобретет статус одного из главных мировых центров инновационного развития инфраструктуры инноваций [111].

Отличительными чертами Сколково, кроме высокой планки заявленных амбиций и сумм направляемых инвестиций, а также специфических особенностей национальной инновационной системы была отмечена уникальность по времени реализации проекта. Глобальные инвестиции 1990-2000 гг., на которые пришелся пик создания инновационных центров, были вложены в эффективные инструменты поддержки и управленческие технологии, способствующие успеху реализации инновационных проектов и координации деятельности национальных инновационных систем.

Исследование более 50 крупнейших инновационных центров мира на основе выездных обследований, интервьюирования инновационных менеджеров из списка топ-30 и других мероприятий позволило разработать аналитический материал в виде кейсов по управленческой практике и ноу-хау. «Руководство по созданию и развитию инновационных центров (технологии и закономерности)» охватило такие пять основных сфер инновационного менеджмента, как

бизнес-инкубаторы; источники финансирования инновационных проектов; динамика горизонтальных связей между участниками инновационной системы с созданием инфраструктуры технопарков; брендинг и PR инновационных центров; организация управления инновационным центром.

Опрос менеджеров из списка топ-30 рейтингового агентства «Эксперт РА», имеющих за плечами общепризнанные успехи генераторов инновационной деятельности компаний с мировым именем, позволили выявить основные препятствия и причины слабой инновационной активности в России (табл. 1.1.1).

Таблица 1.1.1

Препятствия и направления использования стартовых преимуществ
инновационного проекта России
(по материалам рейтингового агентства «Эксперт РА»)

Препятствия	Направления
1. Отсутствие должной мотивации к инновационному развитию и повышению инновационной активности	Создание оптимальных условий для управления знаниями, проектами, продуктами и процессами с эффективной системой поощрения и системой компенсаций
2. Несовершенство делового климата и предпринимательской культуры	Интеграция инноваций в организационную структуру и систему принятия решений, повышение компетенций и ответственности собственников и менеджеров
3. Наличие фактора «местечковости»	Ориентация инновационных центров на глобальный рынок с интеграцией в глобальную экономику с момента их основания
4. Попытки жесткого планирования в режиме «ручного управления»	Ориентация на нужды высокотехнологичных и традиционных отраслей вместо программ «сверху – вниз»
5. Институциональные разрывы между наукой и бизнесом, университетами и наукой	Необходима интеграция технологических платформ, стратегий развития государственных компаний и программ поддержки региональных кластеров

Анализ причин торможения процессов по обновлению российской экономики, несмотря на предпринимаемые усилия властями, наукой и бизнесом, подтверждает необходимость формирования комплексной

методологии управления инновационным развитием в целях достижения стратегического успеха.

Понимание процессов, происходящих в НИС, дает возможность выявить те сферы, развитие или стимулирование которых наиболее действенным образом будет способствовать технологической динамике и конкурентоспособности.

По мнению Г. Б. Клейнера, национальная инновационная система (НИС) может быть полной и способной к устойчивому функционированию и развитию во времени и пространстве, если в ней присутствуют и взаимодействуют представители четырех видов систем [33]:

- 1) инновационная среда – системы взаимодействия экономических объектов и место протекания инновационных процессов;
- 2) инновационные объекты – юридические и физические лица, организации, предприятия и их группы;
- 3) инновационные процессы – последовательные и более или менее эволюционные изменения состояния тех или иных сред, объектов и их групп;
- 4) инновационные проекты – относительно кратковременные существенные изменения, приводящие к созданию или новому состоянию сред, объектов и процессов (см. табл. 1.1.1).

Ученый рассматривает национальную инновационную систему как многоуровневую, имеющей присутствие объектов макро-, мезо-, микро- и наноуровней.

Он полагает, что объекты макроуровня НИС имеют сходство со средами, например, «среда, производящая знания», включающая фундаментальные, прикладные исследования и разработки в областях традиционной ответственности государства, а также механизмы передачи знаний. Система в средовой форме представляет собой слабоструктурированное пространство, рассматриваемое в НИС в качестве среды отбора, сохранения и возникновения последующих новшеств – диффузии инноваций. Предметом изучения здесь являются неограниченные в пространстве инновационные процессы.

Мезоэкономическими объектами НИС выступают отрасли, кластеры, сети предприятий, а также объекты инновационной инфраструктуры, сочетающие в себе свойства объектов и сред.

«Чистыми» объектами НИС выступают в основном объекты микроуровня: инновационные предприятия и организации, локализованные в пространстве. На них осуществляется процесс поиска, обнаружения и первичная реализация новшества. Именно в этом сочетании Г. Б. Клейнер видит проявление их ключевой роли в создании инноваций. Системный подход ученого к структурированию инновационной экономики представлен в табл. 1.1.2.

Таблица 1.1.2

Структуризация систем инновационной экономики
по пространственно-временным характеристикам [33]

Пространственная определенность	Временная протяженность	
	Ограниченная	Неограниченная
Ограниченная	Системы проектного типа: инновационные проекты. Основные функции: обмен, производство.	Системы объектного типа: инновационные предприятия; научные организации и вузы; региональные и локальные кластеры; объекты инновационной инфраструктуры. Основные функции: производство, потребление.
Неограниченная	Системы процессного типа: инновационные процессы возникновения и распространения (передачи) инноваций. Основные функции: распределение, обмен.	Системы средового типа: отрасли; промышленные кластеры; сети предприятий; холдинги. Основные функции: потребление, распределение.

Каждый тип мезо- и микросистем, указанных в табл.1.1.2, по мнению Г. Б. Клейнера выполняет некоторую совокупность функций, необходимых для существования инновационной экономики.

Среды (отрасли, промышленные кластеры, сети предприятий, холдинги) заполняют межобъектное пространство, осуществляют потребление и распределение инноваций от объекта к объекту.

Объекты в лице инновационных предприятий играют ключевую роль, реализуя функции производства и потребления инноваций.

Проекты вносят элементы мобильности в экономическое пространство, выполняя функции обмена и производства инноваций.

Процессы, создавая и распространяя инновации в экономическом пространстве, выполняют функции распределения и обмена инновациями.

Мы солидарны с утверждением Г. Б. Клейнера, что для успешного функционирования НИС необходимо, чтобы каждая из четырех типов ее подсистем выполняла присущие ей основные экономические функции. Это осуществимо при формировании механизма комплексной системы управления инновационным развитием на макро-, мезо- и микроуровнях экономики, которому отчасти посвящены июльские встречи 2012 г. президента В. В. Путина и правительства России. Однако, по нашему мнению, предлагая парадигму тетрады, ученый не выделяет еще одну и, пожалуй, самую важную систему инновационного развития – систему экономических, институциональных и общественных отношений, порождаемых субъектом управления этими отношениями (а не объектом! *авт.*) – личностью (пентограмма рис. 1.1.2).



Рис. 1.1.2. Концепция инновационного развития предприятия
в целях роста его рыночной стоимости

- 1 – восприятие текущего несоответствия;
- 2 – стратегические и операционные возможности;
- 3 – возможности инновационного развития (выделения, слияния, поглощения, диверсификации и др. источники роста инновационного потенциала);
- 4 – возможности инвестиционного и финансового инжиниринга;

5 – желаемая отдача от инвестиций в инновации.

Опираясь на парадигму развития за счет «уравновешенного роста» Г. Б. Клейнера и придерживаясь главных принципов концепции устойчивого развития, мы полагаем, что инновационная стратегия предприятия должна формироваться на сбалансированном решении трех основных задач – экономической, социальной и экологической. А для этого в первую очередь требуется особый ментальный ресурс собственников и менеджеров, подразумевающий наличие корпоративной социальной ответственности за устойчивость развития бизнеса.

Примером реализации принципов концепции устойчивого развития служит деятельность таких известных в мире компаний, как Interface, Electrolux, IKEA и др. Совместно с учеными шведского Университета технологий (Дж. Холберг) они внедрили метод стратегического планирования под названием «Естественный шаг» (Natural step). Применение метода потребовало, опираясь на «взгляд в прошлое из будущего», освободиться от сегодняшних убеждений и пройти четыре основных шага. Первый шаг посвящен осмыслению будущего состояния жизнеспособности общества, второй – согласованию текущих действий компании и компетенций с новыми условиями, третий – очерчиванию будущих возможностей для компании, четвертый – описанию программы устойчивого развития.

Из последних работ по исследованию проблемы стратегического менеджмента и устойчивого развития вызывает интерес работа И. Б. Гуркова [19].

Рассматривая условия существования предприятия, как разомкнутой системы, имеющей долговременные связи с поставщиками ресурсов и основных средств, потребителями, работниками, банками и властью, И. Б. Гурков акцентирует внимание на общих интересах системы «затраты – выгоды» внутри каждой группы заинтересованных лиц (стейкхолдеров). Непременным рамочным условием стратегического управления он считает соблюдение принципа «максимина», т. е. максимально возможного учета в управленческой деятельности минимального числа факторов.

Автор справедливо утверждает, что устойчивое развитие предприятия невозможно без уверенного присутствия на рынках основных факторов, поскольку именно они порождают относительно выгодный обмен между поставщиками ресурсов (субъектами) и самим предприятием. При этом отбор альтернативы строится на эквивалентном обмене с индикатором «выгода/ затраты» для получателя и поставщика ресурса, который в условиях неопределенности и риска практически не способен обеспечить критерий максимизации.

Для присутствия в зоне приемлемых управленческих решений с пограничными издержками получателя (верхний уровень) и поставщика ресурса (нижний уровень) И. Б. Гурковым выделены три альтернативных подхода. Среди них присутствует индивидуальное манипулирование отношений со своими стейкхолдерами, олигопольное манипулирование рынками факторов производства и поступательное развитие предприятия (отрасли) с балансом интересов стейкхолдеров. В первом случае происходит потеря устойчивости бизнеса, во втором – разрушение ресурсной базы отрасли со сжатием ее мощностей и компетенций, в третьем – запускается механизм поступательного развития динамических компетенций на основе разрешимости и гармонизации интересов стейкхолдеров. Третий подход строится на генераторе поиска приоритетов в создании уникальных условий – стратегически выгодных уступок поставщикам ресурсов с тем, чтобы мультиплицировать эффект улучшения отношений с другими группами стейкхолдеров.

Мы поддерживаем третий подход, рассматривая его в более широких рамках – построения стратегически выгодных отношений с теми стейкхолдерами, которые могут обеспечить стратегию «тянущего спроса» конкурентных преимуществ предприятия. Тянувший спрос, как преимущественно логистическое понятие, определяет устойчивость развития бизнеса за счет реализации приоритетной стратегии функционального свойства (инновационной). Уступая в краткосрочной выгоде роста доходности бизнеса, предприятие выигрывает в устойчивости поддержки корпоративной

стратегии за счет снижения риска от нарушения баланса интересов с контрагентами.

1.2. Классификации инновационных стратегий и корпоративная ответственность за устойчивое развитие

Глобальный финансовый кризис выявил явное отставание мировой экономической науки и стратегических компетенций корпоративного управления от той скорости, с которой происходит оперативное реагирование собственников и менеджмента к изменениям факторов внешней среды и потребности в трансформации стратегий.

Роль формирования стратегически эффективной системы корпоративного управления как совокупности способов воздействия на процесс, регулирования и контроля целостности компании, неизмеримо возрастает. Направленность стратегии на устойчивое развитие бизнеса, рост стоимости компании и корпоративную социальную ответственность оказывают поддержку в завоевании конкурентных преимуществ и достижения стратегического успеха. С этой позиции система корпоративного управления является системой делегирования и преемственности полномочий и ответственности в четко обозначенных границах компетенций, функций управления, иерархии и гибкости организационной структуры, регламентов и критериев оценки рыночного, экономического, экологического и социального вклада бизнеса.

Необходимость трансформации стратегии российского предприятия в инновационную стратегию устойчивого развития обусловлена несостоятельностью традиционного подхода к управлению в целях максимизации благосостояния собственников:

1. Недостаточно зрелой рыночной экономике России в большей мере присущи диспропорции в структурах и процессах, объектах, проектах и средах,

социодинамике и информированности заинтересованных сторон о результатах деятельности бизнес-структур.

2. Несовершенен институт корпоративной социальной ответственности за намеченную стратегию и индикаторы оценки эффективности реализации этой стратегии собственниками и менеджментом, слабость контроля бизнеса со стороны регулятивной среды.

3. Требуется развития институт банкротства из-за повышения корпоративных рисков в реализации стратегий, недостаточной скорости применения антикризисных и ресурсосберегающих мер, контроля результативности этих мер по финансовому оздоровлению и управлению собственностью в интересах общества.

4. Недостаточны компетенции корпоративного менеджмента в постановке стратегических целей и прогнозных оценках траектории развития бизнеса, проявляющиеся в неоправданно высоком росте агентских затрат и игнорировании концепции корпоративной социальной ответственности.

5. Нарушена система корпоративного контроля из-за наличия высокой концентрации капитала у собственников, приоритета мажоритарных акционеров российских компаний, и, как следствие, потеряна устойчивость развития бизнеса.

6. Утрачены конкурентные преимущества, операционные возможности, лояльность персонала, поставщиков и клиентов, банков и институциональной среды, что привело к разбалансированию достигнутой устойчивости траектории развития относительно успешных предприятий.

Под трансформацией корпоративной стратегии нами понимается изменение приоритетов, правил и принципов корпоративных отношений на основе комплексного и системного подхода к генерированию роста стоимости предприятия и устойчивости траектории развития бизнеса. Независимо от жизненного цикла компании эти отношения должны строиться на основе корпоративной социальной ответственности, снижения ресурсоемкости инноваций и готовности к поиску и поддержке баланса интересов с третьей стороной.

В основу решения проблемы трансформации стратегии нами положена концепция «эффективности корпоративных отношений» в управлении стоимостью компании. При этом корпоративные отношения строятся в интересах всех носителей этих отношений: «акционеры – менеджмент», «менеджмент – персонал», «мажоритарные и миноритарные акционеры», «компания – третья сторона». Без волеизъявления мажоритарных собственников и менеджмента стратегический успех российского бизнеса будет обречен на невосполнимые для общества потери (рис. 1.2.1).

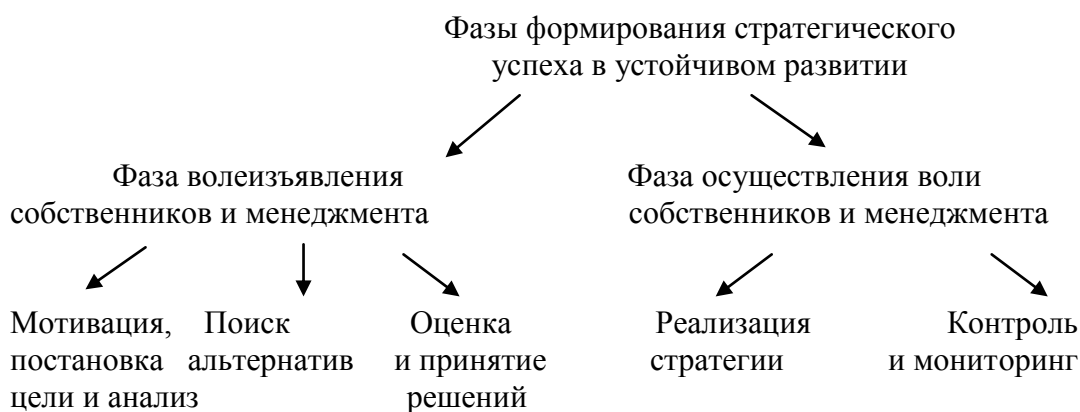


Рис. 1.2.1. Фазы формирования стратегического успеха

Трансформация корпоративной стратегии позволит устранить такие проблемы традиционного подхода к максимизации прибыли, как деформацию целеполагания у субъектов экономических отношений, концентрацию агентских конфликтов и нарушение интересов третьих сторон. Новая мотивация стратегического статуса бизнеса должна формироваться при усилении действенности корпоративного и институционального контроля, а также контроля со стороны государства и общественности, обеспечить прозрачность информации о состоянии бизнес-среды и ее вкладе в социо- и экологическую устойчивость.

Под инновационной стратегией будем понимать стратегию преактивного (упреждающего) или реактивного (последователя) характера в целях достижения долгосрочного стратегического успеха на мировом и внутреннем рынках.

Основные аргументы трансформации стратегии предприятия в инновационную стратегию устойчивого развития приведены в табл. 1.2.1.

Таблица 1.2.1

Значимые аргументы инновационной стратегии устойчивого развития

Область аргументации	Локальные аргументы
Имидж предприятия	Управление технологиями
	Лояльность клиента
	Скорость внедрения инноваций
	Забота об окружающей среде
	Корпоративная социальная ответственность
Стратегия предприятия	Стратегия дифференциации
	Стратегия управления затратами
	Стратегия устойчивого роста
Продукты и услуги	Инновация продукта и услуг
	Широта и глубина предложения
	Качество продукта и услуги
Ресурсы	Количественная характеристика мощности
	Качественная характеристика мощности
	Инновационные технологии и их ресурсоемкость
	Уровень автоматизации
Сфера стратегического успеха и финансов	Капиталовложения
	Финансовые риски
	Прибыльность
	Рентабельность

Исследование состояния корпоративной ответственности с позиции конкурентных преимуществ российских предприятий выявило тесную связь с нарушениями траектории устойчивого развития бизнеса [55].

Факторы кризисного состояния внешней и внутренней среды породили:

- диссонанс стратегий и результатов деятельности компаний;
- потерю операционных возможностей из-за устаревших технологий;
- деформацию организационной структуры управления собственностью;
- неэффективный контроль-менеджмент и риск-менеджмент;
- нарушение интересов субъектов экономических отношений;

- несовершенство профессиональных компетенций.

С позиции стратегического менеджмента под корпоративной ответственностью будем понимать ответственность бизнеса, его собственников и менеджмента за траекторию и последствия устойчивого развития, проявляющуюся как способность согласования интересов предприятия с интересами третьей стороны.

Попытки мирового научного и делового сообщества в решении проблемы взаимодействия бизнеса и общества привели к разработке множества концепций, ориентированных на корпоративную социальную ответственность. Среди них можно выделить «корпоративную филантропию», «этику бизнеса», «корпоративную социальную деятельность», «корпоративную социальную восприимчивость», «менеджмент заинтересованных сторон», «корпоративное гражданство» и «корпоративную устойчивость», «социодинамический мультипликатор экономического роста» [10, 17, 19].

В основе всех концепций прослеживается «теоретическое ядро» – нормативная концепция, построенная на принципах и нормативах (ограничениях) взаимодействия бизнеса с обществом.

Необходимость реализации принципов корпоративной социальной ответственности породила ценностно-нейтральную позитивную концепцию, которая учитывает способности компании к восприятию общественных воздействий. Преимущество «позитивного» и «нормативного», развивающаяся на соединении принципов ответственности и восприимчивости, измерении результатов, привела к композиции «корпоративной социальной деятельности» в системе управления компанией.

В последние годы возникло множество альтернативных концепций, «синтетического» характера: концепции «корпоративной устойчивости» (Corporate Sustainability), «корпоративного гражданства» (Corporate Citizenship) и «менеджмента заинтересованных сторон» (Stakeholder Management). Этические принципы этих концепций различаются. В первом случае подразумевается макро-устойчивость развития с учетом будущих поколений. Во втором

внимание смещено на наличие гражданских прав и обязанностей бизнеса, а в третьем – этические вопросы уважения и поиска компромисса в интересах всех сторон [10].

По мнению И. Ансоффа, стратегия компании должна отражать возрастающее значение легитимности бизнеса и его изменяющуюся роль в обществе [4].

Поскольку корпоративная ответственность, прежде всего, носит стратегический характер, то, по мнению М. Портера и М. Краймера, социальные инвестиции подобно любым корпоративным расходам должны нести общественную выгоду. За счет соединения интересов бизнеса и общества должно произойти стратегическое влияние на конкурентную среду, при этом деятельность предприятия выстраивается в рамках «цепочки создания ценности товара» [10].

Ресурсная концепция по формированию, развитию и комбинированию ресурсов в системе этики принятия управленческих решений, по мнению Дж. Петрика и Дж. Куинна, также способна генерировать конкурентные преимущества и обеспечивать устойчивое развитие бизнеса. Все отношения заинтересованных сторон должны носить институциональную реакцию на изменения, т.е. способствовать росту ценности предприятия в долгосрочной перспективе [10].

Концепция динамических способностей в качестве основного аргумента признает увязку заинтересованных сторон с общим богатством, способность создавать блага для всех в течение длительного времени.

Организационный потенциал генерирования богатства развивается через «отношенческие» активы. Любая из заинтересованных сторон способна, с одной стороны, повлиять на конкурентную позицию предприятия, с другой – вносить вклад в ее уникальные ресурсы и компетенции, с третьей – определять легитимность бизнеса в обществе. При этом рост конкурентоспособных «отношенческих активов» превращается в ключевую компетенцию собственников и менеджмента, служит главной предпосылкой устойчивости развития бизнеса.

Концепция «стратегического менеджмента заинтересованных сторон», сформулированная на пятом коллоквиуме Европейской академии бизнеса в 2006 г. полагает, что все заинтересованные стороны способны вносить вклад в

уникальные ресурсы бизнеса, выполнять регулятивные функции и оказывать влияние на долгосрочные конкурентные преимущества.

Принципиально новый, по нашему мнению, научный вклад по объединению усилий всех заинтересованных сторон и пониманию причин кризиса внесли ученые Российской Академии наук Р. Гринберг и А. Рубинштейн. Концепция «социодинамического мультипликатора экономического роста» построена на результате взаимодействия трех компонентов – склонности индивидуумов к созидательным действиям, социальном эффекте от качественного улучшения жизни общества и позитивном влиянии институциональной среды [17]. В условиях корпоративного управления она реализуется через креативность личности и корпоративную социальную ответственность собственников и менеджеров во имя блага всех стейкхолдеров (бизнеса и третьей стороны).

Если обратиться к трактовке понятия «стейкхолдер», то, согласно стейкхолдерской теории Р. Фримена (R. Freeman, 1984), к стейкхолдерам относятся потенциальные выгодополучатели от деятельности компании. Это все заинтересованные стороны – от владельцев до государства и членов общества. Интересы стейкхолдеров измеряются потенциалом стратегии устойчивого развития в трех плоскостях: 1) описание реального поведения корпораций; 2) инструментальное исследование; 3) нормативное (как учесть интересы).

Отношения со стейкхолдерами рассматриваются как важнейший актив в управлении и конечный источник богатства. Дж. Хилл, разработав в 1992 г. «стейкхолдерскую агентскую модель», полагал, что согласно этой модели менеджеры должны действовать как агенты всей совокупности стейкхолдеров.

Бечетти и Джакоми, исследуя в 2005 г. устойчивость компаний на основе корпоративной социальной ответственности (индекс Domini), пришли к интересному выводу. У социально ответственных компаний от цели максимизации благосостояния акционеров произошел сдвиг в сторону многокритериальной максимизации благосостояния заинтересованных лиц. У этих компаний меньшая волатильность доходности и большая устойчивость к резким изменениям, происходящим на фондовом рынке. Более высокие расходы на рабочую силу

окупались усилением мотивации и причастности к общей стратегии компании, ростом производительности труда.

В 2008 г. ученый М. Дженсен уточнил, что не может быть равной ответственности менеджеров перед множеством принципалов с противоречащими интересами, так как это приводит к корпоративной безответственности. Это явление присуще бизнесу «проблемных» стран Евросоюза, США и повсеместно наблюдается в бизнес-среде России на примере противоречия интересов самих мажоритарных собственников.

Ответственность бизнеса в контексте устойчивости развития будем рассматривать через призму добровольного вклада в развитие социальной, экономической и экологической сферы жизнедеятельности общества, обусловленного наличием конкурентных преимуществ, потенциала операционной деятельности и моральной этики собственников и менеджмента.

Для приобретения признаков и следования принципам корпоративной социальной ответственности требуется более совершенная система корпоративного управления. Под ней понимается система делегирования и преемственности полномочий и ответственности в четко обозначенных границах компетенций, функций управления, иерархии и связей организационной структуры, регламентов и критериев оценки рыночной, экономической и социальной эффективности функционирования этой системы [55].

К сожалению, следует отметить общий недостаток корпоративных стратегий, если таковые имеются в российских компаниях. Они нацелены преимущественно на получение долгосрочных конкурентных преимуществ с выгодой для мажоритарных собственников и поддержание деловой репутации за счет роста количественных показателей, и, в меньшей степени, на снижение рисков нанесения ущерба заинтересованным сторонам.

Понятие стратегии и восприятие ее с позиции корпоративной ответственности менялось одновременно с усложнением условий ведения бизнеса, глобализации мировых процессов. Стратегия компании, по мнению П. Друкера [24]:

- должна решить, какие возможности она хочет реализовать, и какой риск она готова и может принять на себя;
- решить вопрос о масштабе и структуре своего бизнеса и, что особенно важно, определить правильное соотношение между специализацией, диверсификацией и интеграцией;
- определить организационную структуру, сообразуясь с реальным положением дел, со своими возможностями и программой деятельности.

Рассмотрение эволюции понятия «стратегия» в хронологическом порядке позволяет глубже осознать сущность вырабатываемого предприятием стратегического поведения и понять его структурное содержание.

Из приведенных в табл. 1.2.1 определений видно, что стратегия направлена на адаптацию компании к изменениям внешних условий и трактуется, прежде всего, как набор решений, которые направляют и формируют последующие развитие компании для реализации видения и достижения стратегических целей. Однако, как справедливо отмечает И. Б. Гурков, новые теории устойчивого развития ставят в тупик практикующих менеджеров по постановке задач оптимизации управленческих решений в условиях противоречия интересов всех стейкхолдеров [19].

Таблица 1.2.2

Эволюция понятия «стратегия», отражающая усложняющийся характер подходов в стратегическом менеджменте

Определение стратегии	Автор	Основной подход
1. Стратегия – это полный план, указывающий какие выборы (ходы) будет делать игрок в каждой возможности ситуации	Фон Нейман и Моргенштерн (Von Neumann J., Morgenstern O., 1944)	Теория игр в экономическом поведении
2. Стратегия как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер (A.D. Chandler, 1962)	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
Продолжение табл. 1.2.2		
3. Стратегия как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса (1965)	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания

ганизации		будет продолжать и/или начнет осуществлять
4. Стратегия – это унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия	В. Глюк (W. F. Glueck, 1980)	Унифицированность и интегрированность в планировании
5. Стратегия – это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений	Г. Минтсберг и Мак Хьюг (Mintzberg Н., McHugh A., 1985)	Моделирование поведения как результата принятия решений
6. Стратегия как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980-1985 гг. (M. Porter) 2008)	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
7. Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровня	И. Ансофф (1965, 1999); Д. Стейнер и Дж. Майер (1977), П. Лоранж (1977) , Хаттени Хаттен Л. (1988)	При разработке стратегии выделяют корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации
8. Стратегия как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987, 2001); Альстрэнд, Лэмпел (2001)	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат целям контроля эффективности достижения стратегических ориентиров
9. Стратегия как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамел (1989)	Основу конкурентоспособности составляют особые способности компании и внутренние ресурсы
10. Стратегия как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон (1995); А. Томпсон и А. Стрикленд (2008)	Стратегия является одновременно преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующей)
11. Стратегия – это набор решений, которые направляют и формируют последующие развитие компании для реализации видения и достижения стратегических целей	К. Койн, С. Сумбраманьям (2001)	Подход к содержанию и разработке стратегии зависит от уровня неопределенности окружающей обстановки

Один из главных недостатков системы управления инновационными процессами заключается в том, что существующие подходы к определению и классификации инновационных стратегий недостаточно учитывают особенно-

сти инновационного развития, а также его специфику изменчивости современных условий.

На основе критического анализа методических подходов, предложенных различными авторами, и с учетом анализа специфики инновационной деятельности высокотехнологичных предприятий, ниже представлена сравнительно широкая классификация основных инновационных стратегий [9].

В состав первой группы входят стратегии, определяющие характер инвестирования в НИОКР и приобретения результатов разработок на стороне с учетом уже имеющихся продуктов, процессов, технологий. К данным стратегиям относятся:

- лицензионная стратегия, характеризующая инновационную политику высокотехнологичных предприятий, при которой оно реализует свою деятельность в области НИОКР путем покупки лицензий;
- стратегия параллельной разработки – приобретение лицензий на изготовление продуктов для их ускоренного освоения и производства с учетом собственных разработок высокотехнологичных предприятий;
- стратегия исследовательского лидерства заключается в стремлении экономической системы находиться на стадии роста по большинству производимых продуктов, она позволяет долгое время занимать передовые позиции в области отдельных НИОКР;
- стратегия опережающей наукоемкости – применяется с целью ускорения вывода нового продукта (технологии) на рынок в условиях острой конкурентной борьбы и состоит в повышении наукоемкости производимой продукции выше среднего уровня;
- стратегия следования жизненному циклу обеспечивает появление заделов результатов НИОКР, предназначенных для замещения выбывающих продуктов и технологий.

Во вторую группу входят стратегии, с помощью которых осуществляется вывод продукции на рынок, обновление производства и использование технологических преимуществ предприятий. Это:

- стратегия поддержки продуктового ряда, состоящая в улучшении потребительских свойств выпускаемых товаров;
- стратегия ретронововведений, направленная, главным образом, на совершенствование процессов изготовления устаревших, но еще пользующихся спросом товаров;
- стратегия сохранения технологических позиций, которая применяется, когда высокотехнологичных предприятий имеет достаточно прочные конкурентные позиции, но не может вкладывать значительные средства в обновление технологии и продукции в условиях высокой конкуренции;
- стратегия продуктовой и процессной имитации, применяется в том случае, когда высокотехнологичных предприятий значительно отстает по уровню развития своего инновационного потенциала от конкурентов или входит на новый для себя рынок и представляет собой заимствование продукции и процессов ее производства;
- стратегия стадийного преодоления – основана на имитационной стратегии и стратегии опережающей наукоемкости, помогает осуществлять переход к более высоким стадиям технологического развития минуя промежуточные;
- стратегия технологической связанности заключается в том, что высокотехнологичные предприятия осваивают технологически связанные инновации.

К третьей группе инновационных стратегий относятся стратегии, обеспечивающие эффективную и устойчивую операционную (производственную) деятельность предприятий:

- стратегия следования за рынком – обычно используется на начальном этапе развития высокотехнологичных предприятий, когда его миссия и цели еще не определены окончательно;

- стратегия радикального опережения состоит в стремлении высокотехнологичных предприятий первыми представить на рынке принципиально новый продукт (или способ его производства);

- стратегия выжидания лидера, она используется при выводе на рынок новых продуктов, спрос на которые еще не сформировался.

При разработке и внедрении инновационных стратегий, а также исследовании инновационных процессов выделяют инновации [35]:

- базисные и улучшающие;
- продуктовые, технологические и нетехнологические;
- преактивные и реактивные.

К базисным нововведениям относят инновации, которые реализуют крупные научно-технические разработки и становятся основой формирования технологий нового поколения, не имеющих аналогов в отечественной и мировой практике. Базисные инновации – это принципиально новые для отрасли продукты и технологии.

Улучшающие инновации реализуют мелкие и средние изобретения, совершенствующие технологию изготовления и/или технические характеристики уже известных товаров.

В отличие от улучшающих инноваций псевдоинновации направлены на частичные изменения (чаще декоративного характера – форма, цвет) устаревших поколений техники и технологий, которые по своей сути тормозят технический прогресс.

Продуктовые инновации появляются в результате применения новых сырья и материалов. Технологические нововведения реализуют новые методы и технологии организации производства, более высокие уровни автоматизации и компьютеризации. В продуктовых инновациях принято выделять стратегии ли-

дера или последователя. За этим разделением стоят два типа инновационных процессов: «пионерный» и «догоняющий», или два вида нововведений: стратегические (преактивные) и адаптирующие (реактивные).

Реактивная инновация – это такое нововведение, которое хозяйствующий субъект внедряет вслед за конкурентом как ответную реакцию на уже появившийся на рынке новый продукт. Реактивные инновации предприятия вынуждены осваивать следом за своими соперниками, чтобы быть представленными на рынке в конкурентоспособном состоянии и чтобы в дальнейшем обеспечить выживание и не допустить технологического отставания в производстве.

Инновационные стратегии с инновациями, внедрение которых носит упреждающий (преактивный) характер в целях получения преимущества «первого хода», при правильной постановке могут привести к лидерству на рынке и высоким доходам.

Опираясь на изложенное выше, представим классификацию инновационных стратегий устойчивого развития в авторской интерпретации (рис. 1.2.1).

Следует заметить, что формирование инновационной стратегии зависит и от потенциала новой идеи.

В этом случае инновации подразделяются на три типа:

- радикальные – принципиально новые изделия и технологии. Они достаточно немногочисленны и, как правило, предусматривают появление нового потребителя и нового рынка;
- комбинаторные – новое сочетание уже известных элементов. Они могут быть направлены на привлечение новых групп потребителей или освоение новых рынков;
- модифицирующие – направлены на улучшение или дополнение существующих продуктов. Эти инновации направлены на сохранение или усиление рыночных позиций предприятия.

Факторы внешней и внутренней среды							
Принятие собственниками и менеджментом предприятия принципов устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности							
Стратегия устойчивого развития предприятия в экономической, социальной и экологической деятельности							
Стратегия инновационного развития предприятия							
Стратегия радикального опережения (преактивные инновации лидера, инновационные процессы «пионерского потенциала»)			Стратегия следования за рынком (реактивные инновации последователя, инновационные процессы «догоняющего потенциала»)			Комбинированная стратегия (микс-продукт инноваций, инновационные процессы «радикального», «комбинаторного» и «модифицирующего» потенциала)	
Инновационная стратегия предприятия							
по характеру инвестирования в НИОКР			по использованию технологических преимуществ выхода на рынок				
лидер в исследованиях (опережение по отдельным НИОКР)	параллельные разработки (покупка лицензий плюс собственные средства)	лицензионная (покупка лицензий)	сохранение технологических конкурентных позиций	смесь опережения наукоемкости и имитации	технологически связанные инновации	продуктовая и процессная имитация	поддержка продуктового ряда

Рис. 1.2.1. Стратегии инновационного развития предприятия

Будем полагать, что особенности формирования инновационной стратегии устойчивого развития определяют различные факторы, главными из которых являются признание принципов устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, конкурентная позиция предприятия на мировом и

внутреннем рынке за счет снижения ресурсоемкости инновационной стратегии, его технологические возможности и креативный потенциал личности.

1.3. Этапы формирования инновационной стратегии устойчивого развития предприятия

Учитывая преимущества инновационного потенциала России, отмеченные менеджерами из списка топ-30, среди факторов преобразования инновационной стратегии предприятий выделим те, которые наиболее тесно связаны с потенциалом человеческого капитала (табл. 1.3.1).

Под потенциалом человеческого капитала подразумевается синергетический эффект от интеграции знаний, креативных и организационных способностей в мобилизации ресурсов для разработки и реализации инновационной стратегии.

Инновационный путь развития бизнеса и желание поддерживать планируемые темпы роста продаж и прибылей побуждают собственников и менеджмент к более тщательному мониторингу реализуемой стратегии. В то же время, креативный потенциал собственников не всегда адекватен компетенциям современности, что тормозит мотивационную готовность пойти на изменение стратегии.

На основе анализа подходов, предлагаемых разными авторами, выделим следующие этапы разработки стратегии (рис. 1.3.1).

1. Стратегический анализ. Целью стратегического анализа является идентификация возможностей развития компании на основе понимания бизнес-ландшафта, оценки конкурентных преимуществ компании, оценки неопределенности развития внешней среды с поправкой на вызовы глобализации и финансового кризиса.

Таблица 1.3.1

Факторы устойчивости инновационной стратегии предприятия

Факторы	Элементы организационной структуры поддержки инновационной стратегии устойчивого развития
<ol style="list-style-type: none"> 1. Упорядочение институциональной среды. 2. Перепроектирование архитектуры работ. 3. Построение новой экономической модели устойчивого развития. 4. Изменение правил с использованием информационных технологий. 5. Концентрация на потребностях крупного бизнеса. 6. Выработка видения перспективы инновационных преимуществ. 7. Обеспечение мобилизации человеческого потенциала. 8. Изобретение новых ресурсоэкономных видов бизнеса. 9. Разработка эффективной системы вознаграждения за труд. 10. Построение системы показателей оценки устойчивого и ресурсобалансированного развития. 	<p>Состав научно-продуктовых комбинаций. Дифференциация признаков разделения ответственности. Синергия 1, обусловленная группировкой регионально-продуктовых комбинаций. Состав бизнес-единиц. Синергия 2 на уровне предприятия. Программно-целевое управление, в том числе устойчивостью инновационного развития. Матричные модели организационной структуры в управлении инновациями. Социально-ориентированная модель регламентации поведения собственников и менеджмента. Гибкая связь функциональных стратегий с инновационной стратегией устойчивого развития на основе организационных изменений. Формирование корпоративной культуры знаний, самореализации и общности целей.</p>

2. Формирование видения, миссии и целей. На данном этапе формируется желаемая стратегическая позиция компании, через определение видения, миссии и стратегических целей устойчивого инновационного развития.

3. Идентификация стратегических альтернатив и их оценка. Цель этапа – сформировать набор стратегических альтернатив, адекватных факторам внешней среды и ресурсам компании.

4. Стратегический выбор и определение направлений устойчивого инновационного развития. На заключительном этапе по результатам оценки стратегических альтернатив выбирается стратегия развития компании, которая детализируется в набор управленческих решений – стратегических инициатив.



Рис. 1.3.1. Этапы разработки стратегии

В результате после выполнения основных этапов работ формируется инновационная стратегия устойчивого развития компании, включающая оценку внешней и внутренней среды компании, стратегическое позиционирование компании, сценарии развития, стратегические альтернативы и набор конкретных управленческих решений.

Стратегический анализ направлен на исследование внешней и внутренней среды предприятия.

Внешнюю среду (рис. 1.3.2) можно разделить на следующие сферы: макросреда и внешняя среда на уровне отрасли (Фазэй, Рэнделл, 2002; Кэмпбел, Стоунхаус, Хьюстон, 2003).

Макросреда включает факторы воздействия, влияющие как на саму организацию, так и на других игроков на рынке. Среда на уровне отрасли включает сферу, в которой компания взаимодействует с другими организациями каждый день. Любые изменения, происходящие в среде на уровне отрасли, могут незамедлительно повлиять на деятельность предприятия.



Рис. 1.3.2. Внешнее окружение предприятия

Макросреда и окружение на уровне отрасли являются для компании внешней средой и рассматриваются в целях разработки обоснованных прогнозов (сценариев) развития внешней среды, а также выявления тех возможностей и угроз, которые организация должна учитывать при определении своих целей и их достижении.

По отношению к компании макросреда выступает, с одной стороны, как причина и условие ограничения (или возможности расширения) деятельности, с другой, как предпосылка, вызывающая необходимость изменений на предприятии.

Анализ макросреды выполняется в несколько шагов. На первом шаге макросреда сегментируется на группы значимых факторов. На втором шаге определяют тренды/ изменения среды, вызванные каждым фактором. На третьем шаге среди трендов выявляются наиболее значимые с учетом их возможной силы влияния на компанию. Значимые факторы выявляются в разрезе различных

горизонтов планирования. И на последнем шаге, на основе анализа значимых факторов разрабатываются вероятные сценарии развития макросреды.

В составе макросреды выделяют следующие сегменты (Фазй, Рэнделл, 2002).

1. Социальная среда, включающая демографические и социальные аспекты и стили жизни. Демографические характеристики можно разделить на несколько составляющих: размер популяции, возрастная структура, географическое распределение, этнический набор, уровни дохода. Стили жизни также можно сегментировать на относящиеся к составу семьи, работе, образованию, потреблению, отдыху. Общественные ценности можно разделить на политические, социальные, технологические, экономические.

2. Экономическая среда, отражающая сущность и направленность экономики, в которой действует бизнес. В этом отношении особенно важно подчеркнуть следующие два типа изменений. Структурные переменны, включающие изменения, как в секторах экономики, так и за их пределами. Изменения циклического характера, включающие подъемы и спады общего уровня экономической активности.

3. Политическая среда, включающая формальную и неформальную системы.

Формальная система включает в себя избирательный процесс; институты власти: исполнительную, законодательную и юридическую ветви; агентства, занимающиеся регулированием.

Неформальная система. Относится к аренам, не входящим в состав властных органов, проявляющих политическую активность. Сюда включаются группы местных сообществ, политических групп, общественных организаций с иностранным финансированием, медийные средства и др.

4. Технологическая среда, включающая разработку знаний и их использование. В широком смысле ее можно разделить на области исследования, разработки и операции.

5. Экологическая среда, включающая совокупность физических и естественных ресурсов в пределах отдельного региона. В широких категориях ее

можно разделить на физические области (земля, воздух вода и море) и естественные (флора и фауна).

6. Институциональная среда, охватывающая физические и институциональные инфраструктуры и все институты, связанные с ними. В ней можно выделить область физической инфраструктуры, в том числе транспортной (дороги, железнодорожные и водные пути) и коммуникаций (интернет, почта, телефон и другие системы). Отдельно также следует рассмотреть фактор глобализации, в том числе последствия вступления в ВТО.

На следующем шаге идет выявление трендов. На этом этапе обычно проводится анализ различных источников информации, таких как:

- экспертные интервью с собственниками и менеджментом компании;
- публикации в СМИ;
- маркетинговые исследования;
- законодательные и нормативные акты;
- пресс-релизы связанных компаний.

Среди выявленных трендов определяются наиболее существенные.

Оценка проводится в два этапа. На первом этапе формализуется влияние тренда на отрасль, которое затем в рамках второго этапа оценивается, обычно, экспертным методом в следующих временных разрезах:

- краткосрочная перспектива (в рамках одного года);
- среднесрочная перспектива (несколько лет, обычно 3-5 лет);
- долгосрочная перспектива (более десяти лет).

Оценка трендов выполняется для расстановки акцентов на наиболее значимых тенденциях макросреды. Это позволит, с одной стороны, сузить круг, анализируемый при разработке стратегии, с другой – определить приоритеты.

В то же время, тренды могут оказывать влияние на отрасль не дискретным образом, а в совокупности. Ряд трендов может быть вызван сходными факторами макросреды, и, как следствие, велика вероятность их группового проявления (положительная корреляция). Кроме того, могут иметь место взаимоисключо-

чающие тенденции, когда проявление одной из них блокирует другие (отрицательная корреляция). Для оценки этих влияний производится групповая оценка их взаимной корреляции.

Заключительным шагом анализа является разработка сценариев на основе ключевых трендов и их взаимного влияния. Количество разрабатываемых сценариев зависит от степени неопределенности внешней среды (рис. 1.3.3). Может быть разработан как один базовый сценарий, так и несколько (обычно не более пяти).

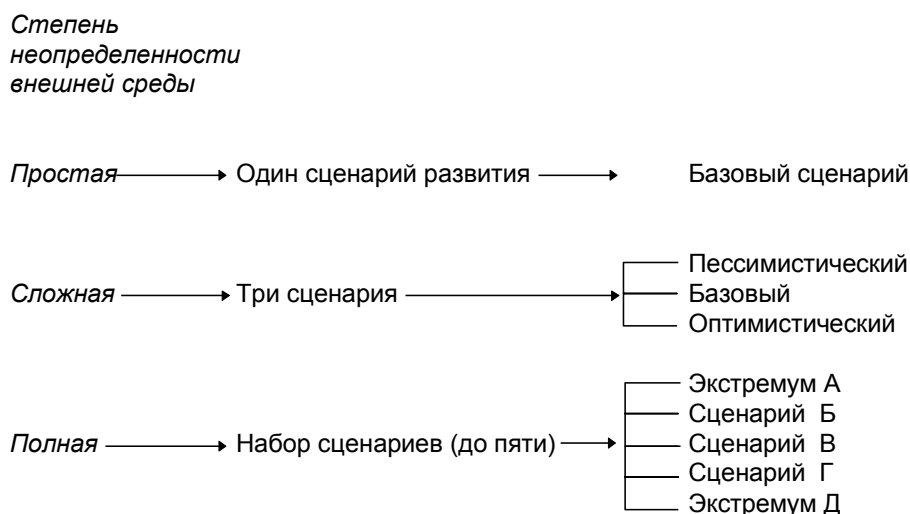


Рис. 1.3.3. Планирование сценариев в зависимости от уровня неопределенности

В условиях функционирования предприятия в традиционной отрасли допустима разработка трех основных вариантов сценариев:

- реалистический или ожидаемый (базовый);
- оптимистический;
- пессимистический.

Выделенные сценарии в дальнейшем используются при формировании стратегии компании на этапе оценки стратегических альтернатив. Сценарии позволяют провести анализ устойчивости стратегических альтернатив к изменениям внешней среды и выбор наиболее предпочтительных.

Если анализ макросреды определяет основные аспекты отрасли в целом, то отраслевой анализ позволяет выявить особенности положения предприятия, ус-

ловия конкуренции, механизмы распределения ресурсов и возможностей (Томпсон, Стрикленд, 2008).

Краеугольным камнем анализа ситуации в отрасли и конкуренции в ней является тщательное изучение идущей в отрасли конкурентной борьбы, определение ее источников и оценка степени воздействия конкурентных сил. Этот шаг анализа особенно важен, так как невозможно разработать полноценную стратегию без глубокого понимания характера конкуренции в отрасли на внутреннем и глобальном рынках.

Для анализа формы и интенсивности конкуренции в отрасли используется «пятифакторная модель конкуренции» М. Портера (Портер, 2008; Портер, Самплер, Прахалад, 2005).

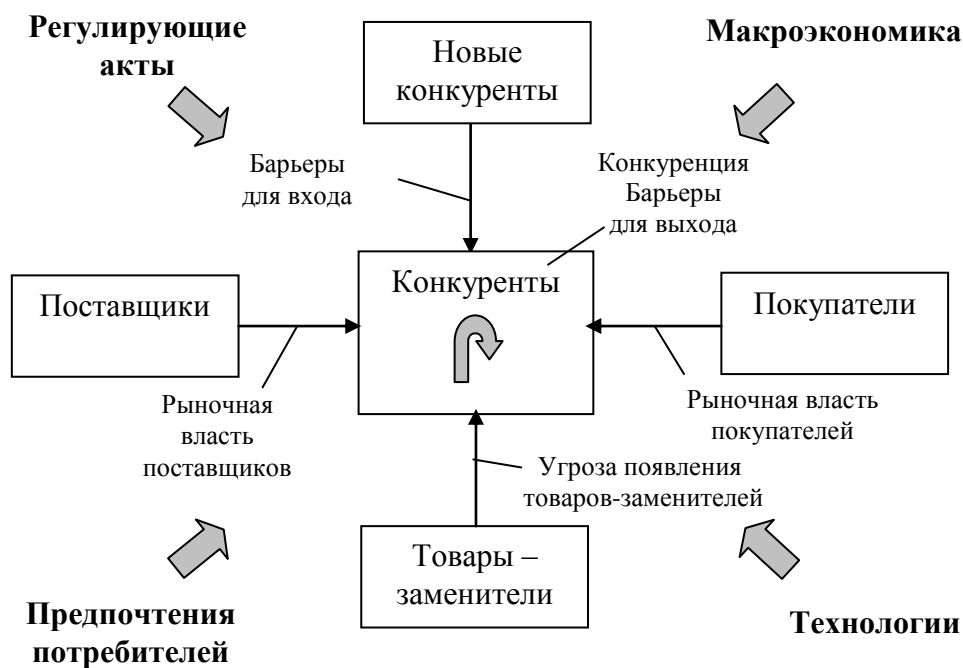


Рис. 1.3.4. Пятифакторная модель конкуренции М. Портера

На основе модели, представленной на рис. 1.3.4, проводится идентификация пяти основных конкурентных сил:

- Интенсивность конкуренции между продавцами. Присутствует ли сильная конкуренция между существующими игроками? Насколько велико конкурентное давление, создаваемое игроками в борьбе за конкурентное преимущество и рыночное положение?

- Появление новых участников. Насколько легко или трудно для новых участников начать конкурировать, какие существуют барьеры? Насколько велико конкурентное давление создаваемое угрозой появления на рынке новых соперников?

- Конкуренция со стороны товаров-заменителей. Насколько просто заменить продукт или услугу, в частности, удешевить? Насколько велико конкурентное давление со стороны представителей других отраслей, пытающихся переманить покупателей?

- Рыночная власть поставщиков. Насколько сильно положение продавцов? Много ли существует потенциальных поставщиков или несколько/ монополия? Насколько велико конкурентное давление со стороны поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними?

- Рыночная власть покупателей. Насколько сильно положение покупателей. Могут ли они совместно заказывать большие объемы? Насколько велико конкурентное давление со стороны компаний-потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними обязательствами перед ними?

Значение конкурентного анализа трудно переоценить, поскольку эффективность конкурентной стратегии компании во многом определяется эффективностью защиты компании от влияния основных конкурентных сил, возможностью компенсации давления и способностью создания устойчивых конкурентных преимуществ.

Если исходить из принципов устойчивости развития и корпоративной социальной ответственности, то пятифакторная модель современного взгляда на роль бизнеса в обществе, не учитывает социальной, экологической и институциональной силы влияния. Рычаги и стимулы, предпринимаемые президентом США Б. Обамой по поводу ухода бизнеса из страны, социальные волнения по защите экологии и забастовки с правами на труд во многих развитых странах существенно влияют на конкурентные преимущества.

Таким образом, в результате анализа конкурентной среды идентифицируются ключевые угрозы и возможности развития предприятия.

После получения результатов анализа внешней среды и получения достоверной информации о факторах, представляющих опасность или открытие новых возможностей, собственники и менеджмент должны оценить: обладает ли предприятие внутренними силами для использования возможностей, какие внутренние слабости способны осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Этому служит анализ внутренней среды компании, в результате которого определяют сильные и слабые стороны предприятия.

Для комплексной оценки единиц бизнес-направлений компании проводится многофакторный анализ. В рамках этого анализа обычно рассматриваются матрицы «Рост – Доля рынка» и, в ряде случаев, матрица «Рост – Рентабельность».

Матрица «Рост – Доля рынка» формируется на основе показателей показателя относительной доли рынка и темпов роста отраслевого рынка.

Основными положительными особенностями матрицы «Рост – Доля рынка» являются простота и выразительность самого процесса анализа и получаемых при этом результатов.

С практической точки зрения построение и анализ матрицы позволяет получить простое и наглядное представление о месте и сравнительной силе каждой единицы продуктового портфеля, проанализировать динамику развития и сформулировать перспективные стратегии, а также принять обоснованные решения о перераспределении финансовых потоков между различными единицами продуктового портфеля в целях реализации выбранных стратегий.

Ещё одной моделью многофакторного анализа является матрица «Рост – Рентабельность». Эта матрица позволяет проанализировать единицы бизнес-направлений компании путем размещения их на двуосной карте. По горизонтальной оси откладывается рентабельность рыночного сегмента, а вертикальная ось характеризует темп роста рыночного сегмента. По результатам формирования матрицы выделяют наиболее и наименее привлекательные бизнес-

направления, т.е. формулируются точки требующие «наибольшего внимания» со стороны руководства.

Одним из подходов определения направления концентрации ресурсов в рамках анализа текущего бизнеса является анализ стратегических степеней свободы (ССС) (Омае, 2007).

Анализ основан на использовании понятия «целевая функция». На первом этапе рассмотрение путей удовлетворения целевой функции позволяет сформировать направления улучшения компании. На следующем этапе составляется реестр возможных шагов, направленных на максимизацию целевой функции (и на предотвращение её минимизации). Для этого производится фрагментация целевой функции на составляющие элементы, до уровня, позволяющего конкретизировать шаги.

Каждый элемент реестра возможных шагов оценивается по силе влияния на целевую функцию (низкое, среднее и сильное влияние), после этого шаги реестра группируются по области воздействия в степени стратегической свободы. Сила влияния каждой степени оценивается в целом как сумма влияния всех её элементов.

На завершающем этапе оценивается взаимная корреляция степеней свободы и, на основании их влияния на целевую функцию, определяются ключевые СССР, которые являются основными направлениями развития компании, позволяющими максимизировать выполнение целевой функции.

Отдельным этапом стратегического анализа является формирование карты рисков. Это этап выделен отдельно, поскольку включает рассмотрение как рисков внешней среды (чаще всего являющихся независимыми от компании – систематическими) и рисков внутренней среды (на которые компания, обычно, может влиять – несистематические).

Под риском традиционно понимается комбинация вероятности наступления события и его последствий. Источниками систематических рисков могут быть такие области как законодательство, технологии, инфраструктура, инвестиционный климат, рынок. При этом систематические риски можно разбить на

экономические и политические. Источниками несистематических рисков могут быть факторы: структура собственности, система управления предприятием, структура капитала, корпоративная ответственность собственников и менеджмента, мотивация и креатив персонала, инновационность. Среди несистематических рисков обычно выделяют финансово-экономические, производственно-технологические, маркетинговые, микросоциальные (корпоративные).

После выявления рисков выполняется количественная оценка и вероятности и размера возможного ущерба.

На основе полученных характеристик строят карту рисков предприятия, в которой выделяют область рисков первостепенной важности.

Подведением итогов и систематизацией результатов стратегического анализа является SWOT-анализ как инструментальное средство для получения представления о стратегической ситуации предприятия. На основе результатов анализа внешней среды и анализа рисков систематизируются рыночные возможности предприятия и внешние угрозы; информация о сильных и слабых сторонах предприятия определяется на этапе анализа внутренней среды.

На основе SWOT-анализа формируются стратегические альтернативы. Для формирования стратегических альтернатив проводится кросс-анализ, позволяющий определить:

- Положительную синергию. Каким образом сильные стороны позволят предприятию наилучшим образом воспользоваться рыночными возможностями?
- Отрицательную синергию. Как не допустить усиление внешних угроз слабыми сторонами предприятия?
- Баланс между сильными и слабыми сторонами. Как, опираясь на свои сильные стороны, предприятие может уменьшить влияние слабых сторон?
- Баланс между сильными сторонами и угрозами. Как, опираясь на свои сильные стороны, предприятие может избежать внешних угроз?
- Баланс между возможностями и угрозами. Какими рыночными возможностями предприятию следует воспользоваться, чтоб избежать внешних угроз?

Итогом стратегического анализа является идентификация возможностей развития предприятия и оценка текущей стратегической позиции.

На этапе формирования видения, миссии и целей развития вынашивается желаемая стратегическая позиция предприятия. Стратегическое видение характеризует будущее состояние предприятия, а миссия поясняет, как это состояние будет достигнуто.

Видение, как представление собственников и менеджеров о состоянии предприятия в определенном периоде в будущем, привязано к конкретным временным рамкам. Ключевыми атрибутами видения являются такие характеристики, как детальность, измеримость, достижимость, существенность, привязка ко времени (SMART).

Миссия, сформулированная через долгосрочное видение смысла существования предприятия, выражает её предназначение, суть и принципы деятельности.

Формулирование стратегического видения и миссии выполняется через структурирование пространства интересов. Для этого разрабатывается картина распределения интересов, на основе которой устанавливается соответствие видения будущему интересам различных групп, определяются конфликты и баланс интересов, выполняется поиск возможностей по формированию общего видения устойчивого развития предприятия в перспективе.

Миссия, объясняя предназначение, причину существования и роль компании на рынке и в обществе, служит постоянным руководством без временных рамок, и может оставаться без изменений в течение десятилетий при условии качественной изначальной формулировки.

Цели стратегического уровня формулируются мажоритариями-собственниками и менеджментом компании, они распространяются на всю деятельность предприятия и носят общий характер. В рамках стратегического менеджмента особо выделяют финансовые и стратегические цели. Финансовые (экономические) цели – это конкретные финансовые показатели, достижение которых запланировано менеджерами. Стратегические цели, так или иначе, свя-

заны с конкурентоспособностью и улучшением положения на рынке: это рост компании; достижение рыночной доли; лидерство по качеству, инновационным разработкам, издержкам; улучшение репутации компании за участия в корпоративной социальной ответственности и др.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с операционной, инвестиционной и инновационной деятельностью, результатами этой деятельности.

Идентификация стратегических альтернатив и их оценка особенно актуальна в условиях неопределенности внешней среды на мировом уровне, так как позволяет наметить устойчивость развития в долгосрочной перспективе.

Стратегические альтернативы как возможные направления развития предприятия позволяют достичь поставленных целей и реализовать видение развития предприятия (Фазэй, Рэнделл, 2002). Формирование альтернатив осуществляется по результатам стратегического анализа. При этом акцентируется внимание на том, каким образом каждая альтернатива соотносится с ключевыми задачами, как используются сильные стороны и потенциал на рынке и каким образом минимизируются риски за счет нивелирования слабых сторон предприятия.

Конкретные альтернативы, рассматриваемые каждым предприятием, многочисленны и не могут быть описаны в общем виде. Однако существует несколько подходов к их классификации, среди которых можно выделить:

- степень инновационности стратегических альтернатив: постепенное совершенствование, обновление, инновационная альтернатива;
- степень роста: ограниченный рост, активный рост, сокращение;
- степень развития конкурентной стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация, диверсификация и др.

Следует заметить, что стратегическая альтернативы это не только выбор того или иного направления развития, но и детальная проработка выбранного варианта на уровне управленческих решений.

Для оценки и выбора альтернатив возможно использование как финансовых, так и нефинансовых инструментов. К финансовым инструментам традиционно относят прогнозирование денежных потоков и оценку эффективности инвестиций, которые осуществляют на основе разрабатываемой финансовой модели. Модель должна определить эффективность выбранных стратегических альтернатив при различных сценариях внешней среды, т.е. оценить последствия, с которыми может столкнуться предприятие, реализуя выбранную стратегическую альтернативу.

Среди нефинансовых инструментов обычно используют качественный анализ. Качественную оценку стратегических альтернатив можно проводить на основе следующих критериев (Фаэй, Рэнделл, 2002).

1. Пригодность. Этот критерий позволяет установить степень соответствия предполагаемой стратегии поставленным целям и ситуации, которая была выявлена в ходе стратегического анализа.

2. Выполнимость или осуществимость. Критерий позволяет определить, реализуема ли стратегия при располагаемых ресурсах. Например, может ли стратегия привлечь желаемые финансовые ресурсы? Или может ли быть достигнута желаемая рыночная позиция? Можно ли соответствующим образом реагировать на действия конкурентов?

3. Приемлемость. Критерий позволяет оценить принципиальную допустимость использования стратегии. Например, путем ответа на вопросы: способна ли стратегия обеспечивать желаемые прибыли и приемлемый уровень риска?

Из вышеперечисленных критериев выбирают основной критерий, который позволяет сократить число рассматриваемых вариантов. Эти варианты подвергаются более тщательной и детальной оценке, которая может осуществляться при помощи экспертных методов, например, методом анализа иерархий.

Обсуждая критерии выбора стратегической альтернативы, часто указывают на необходимость максимального повышения долгосрочной эффективности деятельности. В контексте рассматриваемой проблемы актуальнее становится

позиция обеспечения устойчивости развития, построенная на долгосрочном балансе интересов бизнеса и общества.

По ходу реализации данного этапа формируется набор альтернатив и результаты их оценки с учетом возможных сценариев развития внешней среды.

На заключительном, четвертом этапе формирования и оценки стратегии осуществляется стратегический выбор направлений развития предприятия. Понимая стратегию, как набор решений, которые направляют и формируют последующие действия и направлены на достижение стратегических целей, можно говорить, что стратегия предполагает реализацию управленческих решений по различным альтернативам.

Рассматривая пути устойчивого развития предприятия, можно выделить три альтернативы, при определенных условиях не противоречащие друг другу:

- фокус на удовлетворении нужд потребителей;
- превосходство над конкурентами за счет более эффективной организации бизнеса и снижения издержек;
- минимизация отраслевых рисков за счет диверсификации бизнеса.

Учитывая принятие принципов устойчивости развития и корпоративной социальной ответственности, следует понимать, что удовлетворение нужд потребителей имеет приоритет, так как реализации данной стратегии позволит получать экономическую ренту с синергией гибкости использования всех путей развития.

При этом становится очевидным, что у крупного бизнеса могут быть три различные инновационные основы получения стратегического преимущества:

- преимущества в области издержек, когда предприятие за счет структуры и инновационности бизнеса обеспечивает недоступный конкурентам уровень рентабельности;
- преимущества за счет набора уникальных сервисов и услуг, когда предприятие создает уникальное для потребителя предложение, наиболее полно отвечающее его потребностям;

- диверсификация, когда компания создает конкурентное преимущество за счет ограничения последствий реализации рискованных событий и достижения синергетического эффекта по направлениям бизнеса.

Для успешной реализации разработанной стратегии устойчивого развития предприятию следует учесть несколько ключевых моментов. Во-первых, необходимо определить, как стратегия будет обеспечена ресурсами и сможет ли она достичь снижения инновационной емкости этих ресурсов. Во-вторых, следует проанализировать, насколько культура, структура и внутренние системы успешно мотивированы на решение стратегических задач. Очевидно, что потребуются изменения. В-третьих, надо определить, как будет выстроена система управления проведением необходимых изменений внутри компании.

Внедрение стратегии чаще всего рассматривается как наиболее трудная задача во всем процессе стратегического управления, поскольку это требует от каждого самодисциплины, корпоративной ответственности и самоотдачи. Успех ее реализации зависит от умения собственников и менеджеров найти правильные способы мотивации персонала, а это уже является искусством при наличии соответствующих компетенций.

Опираясь на исследования Омае (2007) и актуализируя заботу о настоящих и будущих поколениях, расширим смысл ограничений, способных препятствовать осуществлению инновационной стратегии устойчивого развития российских предприятий:

- Действительность. Деловой стратег должен хорошо знать своих потребителей, конкурентов и законы отрасли в глобальном пространстве, мотивы поиска баланса отношений со всеми стейкхолдерами.

- Смелость. Стратегия должна быть своевременной. Недозревшая или перезревшая стратегия, в том числе с игнорированием принципов устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности обречена на провал.

- Ресурсы. Многие стратегии провалились исключительно из-за того, что их разработчики не учитывали собственные ресурсные возможности, а заботясь об инновационном развитии – о минимизации инновационной ресурсоемкости.

Принимая принципы корпоративной социальной ответственности для трансформации стратегии предприятия, сошлемся на «Доклад о социальных инвестициях в России – 2008», подготовленный Ассоциацией менеджеров. Участвующие в подготовке доклада и экспертном опросе менеджеры крупных компаний подчеркивают связь КСО с корпоративной стратегией. Они поддерживают «необходимость обоснования корпоративной социальной ответственности для бизнеса в терминах инноваций, направленных на развитие новых рыночных возможностей» [134]. При этом компании-респонденты экспертного опроса рассматривают КСО по-разному. Одни – как исходный шаг формирования корпоративной стратегии, вторые – элемент общей бизнес-стратегии в управлении нефинансовыми рисками, третьи – идеологией управления персоналом.

Исследованию Ассоциации менеджеров предшествовал выход в свет обзора «Стратегии и общество» [110]. Ученые из Гарварда, оценивая стратегический подход корпораций к их позиционированию в обществе, выделяют два вида КСО: реагирующую и стратегическую (табл. 1.3.2).

Таблица 1.3.2

Корпорации и общество: стратегический подход

Социальное воздействие общего характера	Социальное воздействие на всех этапах создания стоимости	Социальное измерение конкурентной среды
Корпоративное гражданство	Смягчение вреда, проявляющегося в процессе создания стоимости	Стратегическая филантропия для усиления позиции компании в отдельных областях конкурентной среды
«Реагирующая КСО»	Трансформация цепочки создания стоимости в целях выгоды общества и компании	«Стратегическая КСО»

Ссылка на Porter M., Kramer M. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility// Harvard Business Review. December 2006. P. 89.

Исследование стратегического подхода к учету интересов общества у российских компаний-респондентов выявило традиционную приверженность к

идеологии «реагирующей КСО». Она охватывает понимание интересов бизнеса в общих чертах, а компании сырьевого и перерабатывающего кластеров вынужденно реализуют программы экологического плана для снижения и предотвращения рисков ущерба окружающей среде.

Подведем некоторые итоги теоретико-методическим вопросам, исследованным в первой главе.

1. Методологические вопросы формирования стратегии в условиях вызовов глобализации рынков и мирового финансового кризиса неразрешимы без принятия принципов устойчивого развития. Необходимо стремлению к соблюдению баланса интересов настоящих и будущих поколений на основе устранения противоречий от воздействия существующего уровня технологий и организации общества на окружающую среду.

2. Потребность в согласовании деятельности потребителей материальных и финансовых ресурсов с энергопотреблением и другими экологическими возможностями планеты ставит перед российскими предприятиями основную задачу – трансформировать корпоративную стратегию в инновационную стратегию устойчивого развития. Под трансформацией корпоративной стратегии нами понимается изменение приоритетов, правил и принципов корпоративных отношений на основе комплексного и системного подхода к генерированию роста стоимости предприятия и устойчивости траектории развития бизнеса. Инновационная стратегия устойчивого развития рассматривается как стратегия преактивного (упреждающего) или реактивного (следующего за лидером) характера, реализуемая в целях достижения долгосрочного стратегического успеха на мировом и внутреннем рынках.

3. Основными препятствиями на старте инновационного развития наших предприятий является отсутствие должной мотивации в повышении инновационной активности, несовершенство делового климата и предпринимательской культуры, «местечковость» интересов с попытками жесткого «ручного управления», институциональный разрыв науки с бизнесом.

4. Для мотивирования собственников и менеджмента на преодоление кризиса корпоративного управления и формирование инновационных стратегий устойчивого развития выдвинута концепция эффективности «корпоративных отношений». Ее претворение в жизнь потребует оптимизации условий для управления знаниями и проектами, встраивания инноваций в оргструктуру и систему принятия решений с повышением компетенций и ответственности субъектов, ориентации результативности инновационных центров первоочередные потребности высокотехнологичных и традиционных отраслей, региональных кластеров с прицелом на глобальные рынки.

5. Опираясь на парадигму развития за счет «уравновешенного роста» и придерживаясь главных принципов концепции устойчивого развития, мы полагаем, что инновационная стратегия предприятия должна формироваться на сбалансированном решении трех основных задач – экономической, социальной и экологической. А для этого в первую очередь требуется особый ментальный ресурс мажоритарных собственников и менеджеров, подразумевающий наличие корпоративной социальной ответственности за устойчивость развития бизнеса и переход от «реагирующей КСО» к «стратегической КСО».

6. Поддерживая подход, построенный на генерировании поиска приоритетов и создании уникальных условий – стратегически выгодных уступок поставщикам ресурсов, рассматриваем его в более широких рамках – построении стратегически выгодных отношений с теми стейкхолдерами, которые могут обеспечить стратегию «тянущего спроса» конкурентных преимуществ предприятия. Тянувший спрос генерирует устойчивость развития бизнеса за счет реализации приоритетной стратегии функционального свойства (инновационной). Уступая в краткосрочной выгоде роста доходности бизнеса, предприятие выигрывает в устойчивости поддержки корпоративной стратегии за счет снижения риска от нарушения баланса интересов с контрагентами.

7. Преемственность принципов устойчивого развития и принципов корпоративной социальной ответственности носит стратегический характер сочетания интересов бизнеса и общества, выявляет конкурентное преимущество предприятия в «цепочке создания ценности». Интересы всех стейкхолдеров, от собственников до государства, измеряются инновационной стратегией устойчивого развития в трех плоскостях: 1) описание реального поведения бизнеса; 2) инструментальное исследование; 3) нормативное (учет интересов). Ответственность бизнеса в контексте устойчивости развития будем рассматривать через призму добровольного вклада в развитие социальной, экономической и экологической сферы жизнедеятельности общества, обусловленного наличием конкурентных преимуществ, потенциала операционной деятельности и моральной этики собственников и менеджмента.

8. К факторам, определяющим устойчивость инновационного развития бизнеса, по нашему мнению, относятся: упорядочение институциональной среды; перепроектирование архитектуры работ; построение новой экономической модели устойчивого развития; изменение правил с использованием информационных технологий; концентрация на потребностях крупного бизнеса; выработка видения перспективы инновационных преимуществ; обеспечение мобилизации человеческого потенциала; изобретение новых ресурсоэкономных видов бизнеса; разработка эффективной системы вознаграждения за труд; разработка системы показателей оценки устойчивого и ресурсобалансированного развития.

9. Этапы формирования инновационной стратегии устойчивого развития включают принятие принципов устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, стратегический анализ, формирование миссии, видения и целей компании, идентификацию стратегических альтернатив и их оценку; стратегический выбор и определение направлений развития.

10. Основные направления формирования инновационных стратегий устойчивого развития российских предприятий должны строиться на

социально-ориентированной модели регламентации поведения мажоритарных собственников и менеджмента, гибкой связи функциональных стратегий с инновационной стратегией устойчивого развития на основе организационных изменений, формировании корпоративной культуры знаний, креативной самореализации и общности целей.

2. АНАЛИЗ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Методы и инструментальная основа для оценки инновационной стратегии устойчивого развития

Проникновение идеологии устойчивого развития и последующая постановка и достижение цели формирования инновационной стратегии актуализирует проблему выбора индикаторов и пороговых критериев устойчивости состояния социально-экономической системы на макро- мезо- и микроуровне.

Инновационная стратегия устойчивого развития предприятия, по нашему мнению, должна базироваться на инструментальной поддержке следующими методами, способными оказать помощь в идентификации этой устойчивости:

- корпоративная социальная ответственность (КСО), являющаяся идеологией поведения собственников и менеджмента по видению места бизнеса в обществе и поиска баланса интересов предприятия и третьей стороны;
- система сбалансированных показателей (ССП), позволяющая согласовать результаты деятельности с креативным потенциалом и системой вознаграждения персонала за стратегический успех предприятия;
- экономическая добавленная стоимость, отражающая эффект коммерциализации инноваций;
- спред устойчивости развития, характеризующий потенциал устойчивого развития и эффективность инновационной стратегии;
- рейтинг инновационности в глобальном, страновом, отраслевом, региональном и конкурентном разрезе.

Трансформация стратегии предприятия с уклоном в инновационный путь развития требует формирования иного набора методов и новых качественных показателей и критериев стратегического управления. При этом предполагается, что стадия устойчивого роста предприятия позволяет достичь конкурентно-

го уровня удельных издержек при коммерциализации инноваций для конечного потребителя.

Методы и инструменты, применяемые для оценки результатов формирования и реализации инновационной стратегии устойчивого развития, приведены на рис. 2.1.1.

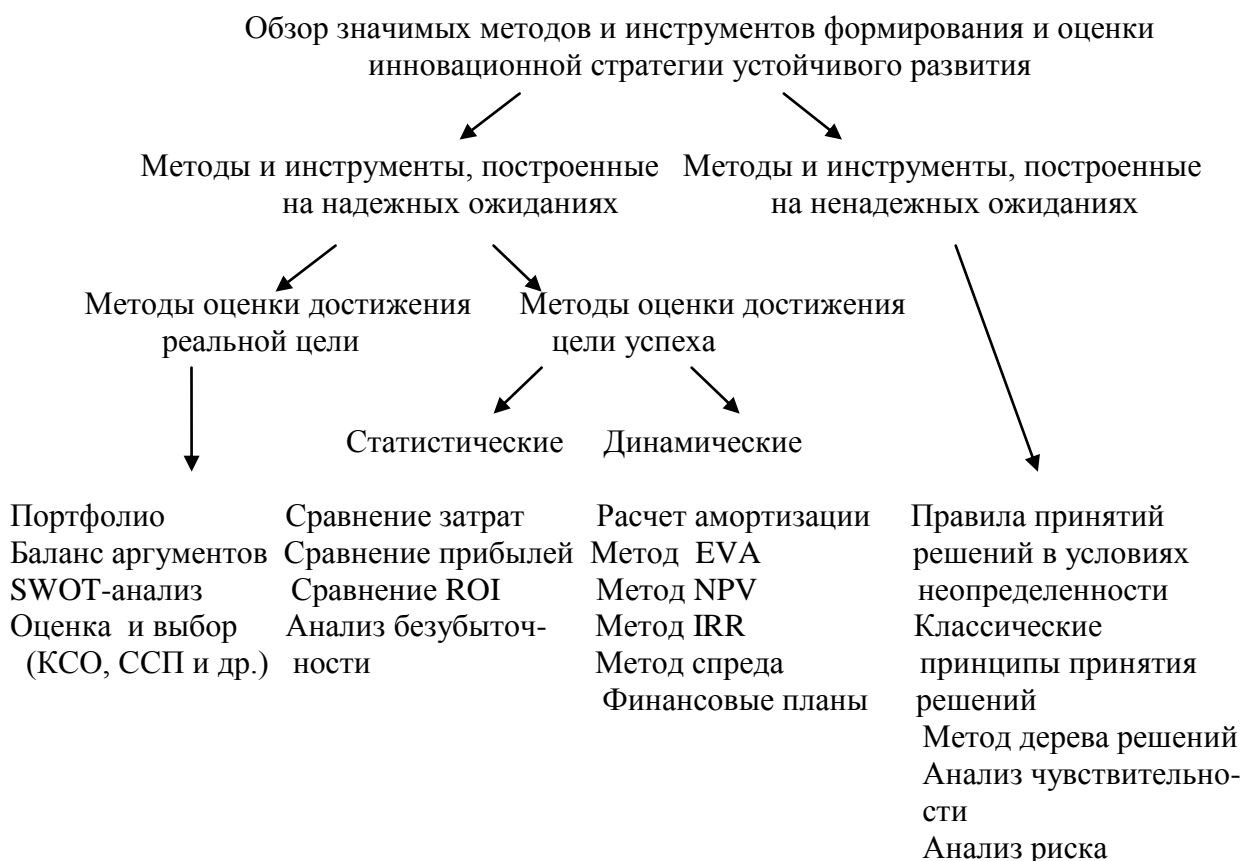


Рис. 2.1.1. Методы и инструменты для оценки результатов формирования и реализации инновационной стратегии устойчивого развития

Кризис в Европе и США показал, что устойчивый рост стратегически возможен только за счет снижения ресурсоемкости бизнеса при соответствующей системе финансирования инноваций.

Если компания планирует стратегический успех за счет прорывных инноваций, то, кроме связи показателей эффективности с риском и поддержкой инноваций за счет результатов от традиционной деятельности, она должна заботиться о новом качестве использования ресурсов.

Идеологической основой мотивации мажоритарных собственников и менеджмента к инновационному и устойчивому развитию служит функция кор-

поративной социальной ответственности, присущая социально ориентированным компаниям.

Тема корпоративной социальной ответственности является одной из самых актуальных и обсуждаемых как в научных кругах, так и среди деловой и политической элиты. Происходят изменения, которые требуют более высокого уровня адаптации производства к социальным переменам. В связи с этим переосмысливаются теоретические основы стратегического менеджмента и его инструментария.

Общепринятого определения корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса в международной практике не существует, что дает повод в понимании термина «корпоративная социальная ответственность» (corporate social responsibility) некоторым произвольным образом [55].

Рассмотрим определения наиболее авторитетных организаций, занимающихся вопросами КСО в разных странах.

Определение Европейской комиссии: «Корпоративная социальная ответственность, по своей сути, является концепцией, которая отражает добровольное решение компаний участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды».

Международный форум бизнес-лидеров: «Корпоративная социальная ответственность понимается как продвижение практик ответственного бизнеса, которые приносят пользу бизнесу и обществу и способствуют социальному, экономическому и экологически устойчивому развитию путем максимизации позитивного влияния бизнеса на общество и минимизации негативного».

Всемирный совет по Устойчивому развитию полагает, что «КСО – это приверженность бизнеса концепции устойчивого экономического развития в работе со своими сотрудниками, их семьями, местным населением, обществом в целом с целью улучшения качества их жизни».

Институт исследований Всемирного банка социальную ответственность трактует двояким образом, рассматривая как:

- комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а так же учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

- нацеленность бизнеса на устойчивое развитие.

Ассоциация менеджеров России сформулировала свою позицию следующим образом: «Корпоративная социальная ответственность бизнеса – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сфере, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума».

Представляет интерес концепция социальной ответственности бизнеса А. Кэролла, представленная в виде пирамиды. В основании пирамиды лежит экономическая ответственность, которая определяется основной функцией компании на рынке товаров и услуг, позволяющей удовлетворять потребности клиентов и, соответственно, извлекать прибыль. Второй уровень – правовая ответственность – подразумевает законопослушность бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в нормативно-правовых актах. Третий уровень – этическая ответственность, которая требует от бизнес-структур соответствия ожиданиям общества, не оговоренным законодательными документами, но основанным на существующих нормах морали. Филантропическая (дискреционная) ответственность побуждает предприятие к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ [15].

Социально ответственное предприятие играет много ролей:

- компания-работодатель: создает привлекательные рабочие места, платит «белую» заработную плату;
- компания-производитель товаров и услуг: создает качественные товары и услуги;
- компания-налогоплательщик: платит все налоги, соблюдая законы;

- компания-заемщик капитала: вовремя погашает кредиты и проценты по ним, выходит на международные фондовые рынки;
- компания-бизнес-партнер: демонстрирует добросовестную деловую практику, устанавливает надежные отношения с поставщиками и дистрибьюторами;
- компания-корпоративный гражданин (сосед): предотвращает возможные негативные последствия своей деятельности (например, в сфере экологии), облагораживает территорию, поддерживает социальное благополучие граждан;
- компания-член общественных организаций: вносит вклад в формирование гражданского общества.

Таким образом, объект КСО имеет в соответствии со стейкхолдерским подходом сложную структуру ответственности. Предприятие ответственно за характер и результат своей деятельности перед акционерами, работниками, управленцами (как особой категорией работников), кредиторами, потребителями, поставщиками и деловыми партнерами, местным сообществом, органами государственной власти и управления.

Зарубежной теорией и практикой выделены три элемента корпоративной социальной ответственности бизнеса [55]:

- а) экономическая (сведения о поставщиках и потребителях продукции, персонале – зарплаты и бонусы, пенсионные отчисления, социальные выплаты и повышение квалификации, взаимоотношения компании с государством – налоги и обществом – пожертвования и прочая благотворительность);
- б) экологическая (сведения об использовании сырья, энергии, воды, какими выбросами и отходами сопровождается производство);
- в) социальная (организация и безопасность труда, соблюдение прав работников, ответственность компании за то, что она производит – от элементарного обеспечения безопасности товаров до обязательств по корректной рекламе).

По данным опроса, проведенного агентством рыночных исследований и консалтинга, 96 % опрошенных бизнесменов считают свой бизнес социально

ответственным, поскольку они выплачивают сотрудникам зарплату. Это говорит о том, что в нашей стране превалирует экономический аспект социальной ответственности. Однако данные того же опроса выяснили, что у населения другое понимание социальной ответственности бизнеса. Большинство опрошенных считают, что бизнес должен соблюдать законы, выплачивать достойную «белую» зарплату, обеспечивать социальным страхованием и медицинским обслуживанием, гарантировать занятость и даже выплату пенсий. Треть опрошенных заявили, что бизнес должен думать не только о себе, но и о своей стране и своих согражданах [110].

США дают классический образец реализации КСО при минимальном государственном непосредственном (то есть путем принятия соответствующих законов) вмешательстве в этот процесс. Государственное регулирование на основе экономических стимулов составляет основу американской модели КСО, которая вполне оправдывали себя на протяжении многих лет [68].

В континентальной Европе корпоративная деятельность, как правило, регулируется законами, стандартами и нормами соответствующих государств. Одной из основных особенностей данной модели КСО является его государственное регулирование, поэтому такую модель зачастую относят к скрытым формам КСО. Во многих европейских странах законодательно закреплено обязательное медицинское страхование, пенсионное регулирование, природоохранная деятельность предприятий.

А. Крейн и Д. Маттен выделяют различия этих двух моделей по четырем критериям: экономическая, юридическая, этическая ответственность бизнеса и их благотворительная деятельность.

Сравнение европейской и американской моделей по перечисленным выше факторам представлено в таблице 2.1.1 [5].

Экономическая ответственность в США фокусируется на прибыльности и ответственности перед акционерами, европейская модель относит к КСО дополнительно вопросы ответственности перед работниками и местными сообществами [15].

Сравнительная характеристика моделей КСО (А. Крейн и Д. Маттен)

Показатели	Американская модель	Европейская модель
Экономическая ответственность	Направленность на соответствие с передовыми принципами корпоративного управления, достойного вознаграждения и защиты потребителей	Законодательно установленные рамки поведения (35-ти часовая рабочая неделя, МРОТ, регулирование сверхурочной рабочей недели)
Юридическая ответственность	Не высокий уровень законодательно закрепленных правил поведения корпорации	Четко и глубоко проработанные правила ведения бизнеса
Этическая ответственность	Тенденция преобладания поддержки местного сообщества	Высокие налоги и высокий уровень государственной социальной защиты
Благотворительная деятельность (филантропия)	Распространяется на различные сферы (в том числе культура, искусство, образование), осуществляется через благотворительные фонды	Большие налоги на благотворительность, ответственность за финансирование всех сфер жизни общества лежит на государстве

Юридическая ответственность является базой для любой формы социальной ответственности в Европе. Европейский бизнес рассматривает государство как институт, приводящий в исполнение принятые правила поведения, а в США подобное вмешательство государства расценивается как нарушение свободы бизнеса [22, С. 46]. Если в США этическая ответственность компании определяется уровнем поддержки корпорацией местного сообщества, то в Европе высокий уровень социальной защищенности обеспечивается «принудительным путем», т.е. через высокие налоги.

Американскими компаниями понятие благотворительности понимается очень широко и распространяется не только на сферы искусства, культуры, но и университетского образования. Довольно тяжелое налоговое бремя в европейских странах стало причиной того, что вся ответственность за финансирование данных направлений переносится на государство [5].

Сопоставление различных моделей КСО, под которыми понимается взаимодействие бизнеса, государства и некоммерческих организаций (НКО), основные движущие силы, степень важности различных групп стейкхолдеров и др.,

показывает, что российская модель КСО отличается от западных аналогов (табл. 2.1.2) [68].

Таблица 2.1.2

Сравнение моделей корпоративной социальной ответственности в США,
Европе и России

Показатели	Европа	США	Россия
Основные стейкхолдеры по степени важности	1) персонал; 2) потребители; 3) сообщество; 4) акционеры	1) акционеры; 2) потребители; 3) персонал; 4) государство.	1) государство; 2) собственники; 3) персонал; 4) потребители.
Движущие силы развития КСО	Сами корпорации; НКО и сообщество; государство	Государство (обеспечение институциональных основ для развития); сами корпорации; НКО и сообщество	Сами корпорации (число не многочисленно); Государство (верховная исполнительная власть); местные власти
Роль некоммерческих организаций	Многочисленны и разнообразны	НКО многочисленны и разнообразны и обладают значительными финансовыми ресурсами	Пока сравнительно не многочисленны
Тенденции социальной отчетности	КСО инициируется самим бизнесом; стандарты КСО хорошо адаптированы и широко применяются; КСО ориентирована на всех/большинство стейкхолдеров	КСО инициируется бизнесом; КСО ориентирована в первую очередь на акционеров и потребителей компании	КСО находится на начальном этапе; Часто недопонимается как целостная система и недооценивается ее полезность в долгосрочной перспективе; КСО в основном ориентирована на государство и на акционеров (в меньшей степени на общество)

Российская модель КСО имеет свои специфические черты [68]:

- направленность на улучшения внутри компании (условий труда для персонала, развитие потенциала работников и т. д.), а также на мероприятия по воспроизводству человеческого капитала (особенно для градообразующих предприятий);
- приведение деятельности в соответствие с международными стандартами в области качества и охраны окружающей среды.

Положение России с начальным этапом формирования своей модели КСО объясняется, прежде всего, малым сроком применения концепции КСО на современных российских предприятиях.

Социально-экономическая роль бизнеса проявляется в практике реализации внутренних и внешних корпоративных социальных программ, направленных на развитие человеческих ресурсов и расширенное воспроизводство в соответствии с требованиями меняющейся конкурентной рыночной среды функционирования российского бизнеса.

К основным принципам формирования социальной политики бизнеса принято относить:

- ответственность – предоставление социальной поддержки работникам концерна в различных жизненных ситуациях;
- сбалансированность целей и возможностей для реализации тех социальных гарантий, которые наиболее способствуют достижению целей данного этапа инновационного развития и учитывают финансовые возможности;
- демократизм выработки решений – открытое обсуждение действующих и разрабатываемых социальных положений, закрепленных в коллективных договорах.

Конечной целью выполнения социально-экономической роли является:

- создание благоприятных условий в коллективах;
- повышение жизненного уровня всех работников;
- привлечение и удержание высококвалифицированного персонала;
- мотивация труда персонала;
- формирование положительного имиджа;
- развитие корпоративной культуры;
- установление единого социального пространства для обеспечения работников важнейшими услугами в области социальной сферы.

Коллективный договор по вопросам трудового регламента касается форм, систем и оплаты труда; выплаты пособий, компенсаций; рабочего времени и времени отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности от-

пусков; улучшения условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи; охраны здоровья работников на производстве; частичной или полной оплаты питания работников; контроля выполнения коллективного договора, порядка внесения в него изменений и дополнений, ответственности сторон; обеспечения нормальных условий деятельности представителей работников; порядка информирования работников о выполнении коллективного договора.

Экологическая безопасность, затрагивающая охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов, также является важнейшей задачей компаний. В целях соблюдения требований природоохранного законодательства экологические службы осуществляют производственный экологический контроль и оценивают состояние экологической безопасности для выработки своевременных и эффективных решений по минимизации воздействия на окружающую среду. В условиях ужесточения требований к землепользованию и рациональному использованию природных ресурсов основной задачей экологических служб является контроль соблюдения нормативов качества окружающей среды.

Экологическая политика является неотъемлемой частью политики по обеспечению безопасного и экономически эффективного производства продукции, работ и услуг, наращиванию производственного потенциала и реализации программ, направленных на сооружение объектов, их эксплуатацию и инновации. Целью экологической политики является обеспечение такого уровня безопасности, при котором воздействие на окружающую среду, персонал и население на ближайшую перспективу и в долгосрочном периоде обеспечивает сохранение природных систем, поддержание их целостности и жизнеобеспечивающих функций.

Принципы природоохранной деятельности особенно актуальны для сырьевых и перерабатывающих производств в топливно-энергетическом комплексе, металлургии и химии:

- принцип соответствия – обеспечение соответствия законодательным и другим требованиям в области обеспечения безопасности и охраны окружаю-

щей среды, неукоснительное выполнение каждым работником норм и правил в области обеспечения безопасности персонала и населения и охраны окружающей среды;

- принцип последовательного улучшения – система действий, направленных на достижение и поддержание высокого уровня ядерной, радиационной и экологической безопасности на основе применения наилучших существующих технологий производства, способов и методов охраны окружающей среды, развития системы экологического менеджмента;

- принцип предупреждения негативного воздействия – система приоритетных действий, направленных на недопущение опасных экологических аспектов, которые могут оказать негативное воздействие на человека и окружающую среду;

- принцип готовности – постоянная готовность руководства и персонала к предотвращению техногенных аварий и иных чрезвычайных ситуаций и ликвидации их последствий;

- принцип системности – системное и комплексное решение проблем обеспечения экологической безопасности и ведения природоохранной деятельности с учетом многофакторности аспектов безопасности на основе современных концепций анализа рисков и экологических ущербов;

- принцип открытости – открытость и доступность экологической информации, эффективная информационная работа руководства и специалистов с общественными организациями и населением.

Текущие затраты на охрану окружающей среды формируются из затрат на охрану и рациональное использование водных ресурсов, атмосферного воздуха, на охрану окружающей среды от негативного воздействия отходов производства и потребления (включая оплату договоров на передачу отходов специализированным организациям) и на рекультивацию нарушенных и загрязненных земель.

В соответствии с действующим законодательством предусматривается плата за негативное воздействие на окружающую среду как форма частичной

компенсации ущерба, наносимого природопользователем окружающей среде. Например, для атомных станций предусматривается плата за следующие виды негативного воздействия на окружающую среду:

- выброс загрязняющих веществ в атмосферу от стационарных и передвижных источников;
- сброс загрязняющих веществ в поверхностные и подземные водные объекты;
- размещение отходов производства и потребления.

Для достижения целей и реализации основных принципов экологической политики бизнес должен принять на себя обязательство внедрять и поддерживать лучшие методы экологического управления в соответствии с международными и национальными стандартами в области экологического менеджмента. Для этого проведена сертификация на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001 с выдачей экологических сертификатов соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО 14001–2007. Это является эффективным способом подтверждения приверженности идеям охраны окружающей среды, а также возможностью повысить свою конкурентоспособность и улучшить взаимодействие с заинтересованными сторонами и общественностью.

Экономическая роль КСО реализуется в оплате труда персонала, социальных выплатах и выплатах налогов. Оплата труда работников проводится из фонда заработной платы, формируемого в составе смет доходов и расходов по соответствующим видам деятельности. Ежемесячная заработная плата работников, соответственно обученных и имеющих необходимые допуски к проведению работ, формируется:

- 1) из должностного оклада;
- 2) интегрированной стимулирующей надбавки;
- 3) выплат (доплат) за выполнение работ в условиях, отклоняющихся от нормальных, и иных компенсационных выплат.

Работникам также могут быть установлены надбавки и бонусы:

1) переменная интегрированная стимулирующая надбавка за основные результаты хозяйственной деятельности;

2) вознаграждение за выполнение особо важных заданий;

3) премирование по результатам достижения ключевых показателей эффективности (КПЭ) за год;

4) премирование по результатам достижения показателей, обеспечивающих победу в конкурсах;

5) единовременное поощрение из прибыли предприятия за трудовые достижения, отмеченные государственными наградами Российской Федерации, наградами отрасли, администрации и правительства области, района муниципального образования;

6) вознаграждение работникам за общие результаты работы за год.

Виды доплат также могут иметь широкий диапазон:

1) доплата за тяжелую работу и работу с вредными, опасными и иными особыми условиями труда;

2) доплаты за работу в ночное время;

3) доплата за работу по многосменному режиму работы;

4) доплата за исполнение работником обязанностей временно отсутствующего работника;

5) доплата за совмещение профессии (должности), расширение зон обслуживания, увеличение объема работы и руководство бригадой;

6) надбавка за допуск к государственной тайне;

7) доплата за работу с разделением рабочего дня на части;

8) доплата работникам, входящим в состав нештатной спасательной группы;

9) надбавка за интенсивность труда.

Премирование по результатам достижения ключевых показателей эффективности вводится в целях мотивации работников на достижение конечных результатов по итогам выполнения КПЭ за год.

Размер годовой премии зависит от уровня должности, а также от процента выполнения КПЭ, который обычно устанавливается в соответствии с типовым положением на предприятии.

Обеспечение безопасных условий труда работников предприятий и их подрядных организаций направлено на решение следующих основных задач:

- повышение эффективности работы с подрядными организациями в части обеспечения и выполнения персоналом этих организаций требований и норм безопасности в области охраны труда;
- соблюдение требований нормативно-технической документации по охране труда при проведении ремонтной кампании;
- организация разработки стандарта предприятия «Система управления охраной труда и программы по его внедрению;
- реализация международной системы менеджмента профессиональной безопасности и здоровья OHSAS 18001»;
- внедрение нарядно-допускной системы и аттестации рабочих мест сотрудников по условиям труда в рамках корпоративной информационной системы (КИС-2);
- координация взаимодействия по проведению централизованной аттестации рабочих мест инспекционному контролю сертифицированных работ по охране труда.
- приобретение средств индивидуальной защиты (СИЗ);
- лечебно-профилактическое питание, молоко;
- приобретение смывающих и обезвреживающих средств.

От уровня обеспеченности высококвалифицированным персоналом зависят безопасность и эффективность работы оборудования предприятий, рост показателей производительности.

Все мотивы внедрения КСО на предприятиях можно объединить в следующие большие группы [35]:

- а) новые рыночные возможности (бонусы, привилегии и прибыль, связанная с репутацией, поддержкой общества и местных властей, международным

сотрудничеством, доступом к новым финансовым возможностям). КСО активно способствует улучшению репутации. Результаты исследований, проведенных Walker Information, выявили прямую связь между социальной ценностью компании (суммарным эффектом ее позитивного влияния на общество), ее репутацией и преданностью бренду ее потребителей. Увеличение социальной ценности компании на один пункт ведет к улучшению репутации на 0,55 пункта, в то время как увеличение экономической ценности на тот же пункт повышает репутацию только на 0,32 пункта. Таким образом, социальные показатели по сравнению с экономическими, оказывают вдвое большее воздействие на репутацию фирмы [116];

б) повышение устойчивости (основанное в первую очередь на системном анализе рисков внутренней и внешней по отношению к компании среды и соответствующее моделирование превентивных действий);

в) повышение производительности компании (как результат увеличения отдачи от HR, новых эффективных технологий и инновационности).

Характеристика основных методов, применяемых для оценки КСО, приведена в табл. 2.1.3.

Разрабатывая корпоративную стратегию устойчивого развития, предприятию необходимо в той или иной мере учитывать регламент международных стандартов КСО, которые могут быть сгруппированы следующим образом:

- руководящие принципы и кодексы поведения;
- системы управления и схемы сертификации;
- рейтинговые индексы;
- системы подготовки отчетности.
- В европейской практике наиболее распространенными стандартами социальной отчетности являются стандарты серии AA 1000 и «Глобальная инициатива по отчетности (GRI)».

Таблица 2.1.3

Характеристика основных методов оценки КСО

Методы оценки КСО	Критерии оценки	Недостатки
Метод тройного итога TBL (Triple Bottom Line)	<ul style="list-style-type: none"> - экономические показатели; - экологические показатели; - социальные результаты деятельности; 	<ul style="list-style-type: none"> - не учитываются характер взаимоотношений и формы взаимодействия компании со всеми стейкхолдерами, а также эффективность этого взаимодействия
Метод сбалансированной системы показателей BSC (Balanced Scorecard)	<ul style="list-style-type: none"> - финансовые показатели; - отношения с клиентами; - внутренние бизнес-процессы, - инновации и обучение; 	<ul style="list-style-type: none"> - не рассматриваются характер взаимоотношений и формы взаимодействия с государством и местным сообществом, а также экологические результаты деятельности компании
Метод Лондонской группы сравнительного анализа LBG (London Benchmarking Group)	<ul style="list-style-type: none"> - социальная вовлеченность компаний; 	<ul style="list-style-type: none"> - не учитываются финансовые и экологические показатели, взаимоотношения и взаимодействия компании со всеми стейкхолдерами
Стандарт SA 8000	<ul style="list-style-type: none"> - социальные аспекты системы управления компании 	<ul style="list-style-type: none"> - не учитываются экономические и экологические результаты деятельности, а также внешнюю социальную активность компании
Европейская модель качества EFQM (European Foundation for Quality Management Model for Business Excellence)	<ul style="list-style-type: none"> - качество продукции; - ответственность перед потребителями 	<ul style="list-style-type: none"> - не учитываются финансовые и социальные результаты деятельности компании, взаимоотношения с государством и местным сообществом
Индекс корпоративной благотворительности CPI (Corporate Philanthropy Index)	<ul style="list-style-type: none"> - благотворительность; - взаимоотношения с основными партнерами 	<ul style="list-style-type: none"> - не учитываются экономические и экологические результаты деятельности компании, взаимоотношения с государством
Социальный индекс SI (Social Index)	<ul style="list-style-type: none"> - внутренние и внешние социальные программы 	<ul style="list-style-type: none"> - не рассматриваются экономические и экологические результаты деятельности компании, взаимоотношения с органами власти
Индекс устойчивости Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Index)	<ul style="list-style-type: none"> - экономическая основа для развития компании; - социальная активность; - экологическая деятельность 	<ul style="list-style-type: none"> - не берется в расчет характер взаимосвязей и форм взаимодействия компании со всеми стейкхолдерами; - невозможно оценить все компании
Индекс FTSE4Good	<ul style="list-style-type: none"> - финансовые, социальные и экологические показатели компаний, не относящихся к «запрещенным отраслям» 	<ul style="list-style-type: none"> - не учитываются характер взаимосвязей и формы взаимодействия компании со всеми стейкхолдерами; - невозможно оценить все компании
Индекс DSI 400 (Domini Social Investment)	<ul style="list-style-type: none"> - социальные и экологические показатели крупнейших по капитализации компаний, не относящихся к «запрещенным отраслям» 	<ul style="list-style-type: none"> - не рассматриваются характер взаимосвязей и формы взаимодействия со всеми стейкхолдерами; - невозможно оценить все компании

Применительно к российской практике реализации стратегической КСО заслуживает внимания стандарт АА 1000.

Стандарт АА 1000 признается общеприменимым стандартом для оценки отчетности организации по показателям ее устойчивого развития, а также оценки лежащих в его основе процессов, систем и уровня компетенций. Стандарт базируется на трех основных принципах: исчерпывающее представление существующих мнений, полнота представляемой информации и практическая значимость.

По мнению Л. М. Никитиной, стандарт АА 1000 является первой методикой, которая, будучи открытой для всех желающих и не являясь чьей-либо собственностью. Он охватывает весь диапазон предоставляемой организацией отчетной информации и соответствующих показателей деятельности, т. е. показателей устойчивости [68].

Стандарт АА 1000 имеет следующие основные характеристики:

- охватывает весь диапазон показателей деятельности организации, т.е. показатели устойчивости;
- оценивает полноту понимания организацией показателей ее собственной деятельности и ее влияние на внешнюю среду, а также учитывает мнения об этом заинтересованных сторон;
- особо выделяет существенность содержания отчетности для заинтересованных сторон и точность раскрываемой информации, а также обращает внимание на политику организации и соблюдению обязательных норм;
- закладывает основу для публичных заявлений о соответствии, которые будут способствовать возрастанию доверия к публикуемым отчетам по обеспечению устойчивости;
- оценивает способность организации реагировать на запросы заинтересованных сторон и, тем самым, рассматривает отчетность как часть постоянного взаимодействия с ними;

- учитывает не только текущее состояние дел, но и возможное изменение ситуации, т.е. не только то, как организация выполняет заявленную политику и достигает поставленных целей, но и то, насколько она способна соответствовать будущим стандартам и ожиданиям;
- поддерживает и объединяет различные подходы к измерению качества, в которых задействованы многие верифицирующие организации, а также обеспечивает соответствие Стандарту глобальной инициативы по отчетности (GRI);
- применим к организациям различных видов и размеров, может использоваться верифицирующими организациями в разных географических, культурных и социальных условиях;
- требует от верифицирующей организации подтверждения ее компетентности и предоставления информации о характере отношений с отчитывающейся организацией (т.е. клиентом).

В целях продвижения идей Социальной хартии российского бизнеса в 2008 г. были разработаны «Базовые индикаторы результативности», послужившие рекомендациями по использованию в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности [8]. Подготовка Рекомендаций была частью комплекса мероприятий, проводимых РСПП. По сути, они явились новой редакцией предыдущих рекомендаций «Пять шагов на пути к социальной устойчивости компаний» для оценки деятельности и подготовки нефинансовых отчетов. В обновленной версии предлагаемые индикаторы и соответствующие им показатели экономической, социальной и экологической результативности отвечают международным рекомендациям в этой области и, одновременно с этим, адаптированы к российской системе учета и законодательства.

В новой редакции увеличилось количество базовых индикаторов с 31 до 48. Также базовые индикаторы разделены на основные и дополнительные.

Основные индикаторы из 29 показателей представляют интерес для большинства заинтересованных сторон и считаются существенными. Дополни-

ные индикаторы из 19 показателей отражают формирующиеся подходы, которые могут быть существенными для некоторых организаций, но не являются такими для большинства;

Деление базовых индикаторов проведено по трем основным направлениям результативности деятельности: экономические, экологические и социальные. Кроме описания базовых индикаторов дана конкретная методика их расчета. Обновленная версия базовых индикаторов максимально приближена к зарубежному аналогу – Стандарту глобальной инициативы по отчетности (GRI). Об этом свидетельствует и разбиение показателей на 3 основные группы (экономические, экологические и социальные индикаторы), и состав показателей внутри каждой из групп.

Фондовые индексы, помимо социальных, учитывают также и финансовые, этические, экологические аспекты. К ним относятся:

- семейства индексов Dow Jones по устойчивому развитию DJSI (Dow Jones Sustainability Index);
- «этические» индексы FTSE4Good;
- индексы KLD и т. д.

Индексы устойчивости из семейства Dow Jones строятся на принципах отбора лучших компаний в своей отрасли из базовых индексов (best-in-class approach). Анализируются все промышленные группы, но если наивысший балл, который набрала в своей группе компания, меньше одной пятой от максимально возможной оценки, тогда из дальнейшего рассмотрения исключается вся промышленная группа.

Оценка компаний на основе DJSI проводится по следующим направлениям:

- экономическая основа для устойчивого развития компании (не ее финансовые результаты, а более долгосрочные характеристики, такие как организационная структура, система управления, интеллектуальный капитал, способность к инновациям и т. п.);

- активность компании в социальной сфере;
- мероприятия, направленные на защиту окружающей среды.

Специализированные индексы DJSI также исключают компании, извлекающие прибыль от производства алкоголя, табака, оружия и военного снаряжения, а также занятые в игорном бизнесе. По каждой из 64 промышленных групп определяются компании, набравшие наивысший балл по критериям устойчивости и корпоративной ответственности. Такая информация представляет все больший интерес, как для общественности, так и для инвесторов, которые учитывают эти показатели при принятии инвестиционных решений.

Dow Jones Sustainability Indexes включают мировые индексы устойчивости Dow Jones Sustainability World Indexes (10 % лучших с точки зрения устойчивости и корпоративной ответственности компаний из крупнейших 2500 компаний, составляющих индекс Dow Jones Global Index) и европейские Dow Jones STOXX Sustainability Indexes (лучшие 20 % компаний, составляющих индекс Dow Jones STOXX 600 Index) [68].

Значимый вклад в разработку социальных фондовых индексов внесла американская компания KLD Research & Analytics. Общеизвестный и самый известный социально ориентированный индекс этой компании – Domini Social Index (DSI) 400 – был учрежден в 1990 г. Это взвешенный по капитализации индекс 400 компаний, отобранных с помощью социальных и экологических критериев. Среди отсекающих фильтров, использующихся при формировании расчетной базы DSI 400, – производство оружия, алкоголя, табака, ядерная энергетика и азартные игры. Данный подход имеет неоспоримые преимущества перед экспертами. Во-первых, он ориентируется на оценку основной деятельности компании, что существенно важнее, чем, например, оказание благотворительной помощи. Во-вторых, оценка производится по объективным показателям, легко проверяемым любыми заинтересованными сторонами.

Таким образом, предприятия располагают широким спектром методов и инструментов в части рекомендаций, методик, стандартов и показателей оценки

корпоративной социальной ответственности бизнеса. Что касается инструментальной базы построения системы показателей для оценки инновационной стратегии устойчивого развития, то она требует методологического и методического совершенствования исходя из возрастающей дефицитности ресурсов для будущих поколений, заботы о существующем человеческом ресурсе, его креативности и социальном благополучии на основе корпоративной социальной ответственности.

Все модели корпоративной социальной ответственности можно разделить на два вида: открытые (США, Канада) и скрытые (континентальная Европа, Великобритания), различающиеся степенью регулирования этой сферы государством и самостоятельностью, инициативностью бизнеса в этой области;

- в последнее время наблюдается тенденция движения от скрытых моделей к открытым (появляется инициатива со стороны частного сектора в области социальных проблем, не характерная для скрытых моделей);

- во всех перечисленных моделях КСО в той или иной степени является объектом государственного регулирования – косвенного или прямого;

- Российская модель ориентируется на внутренние потребности предприятия и стремление к использованию в своей деятельности международных стандартов, что сопровождается применением стратегии реагирующей КСО взамен так необходимой стратегической КСО;

- все выгоды от применения концепции КСО для предприятия можно разделить на три большие группы: новые рыночные возможности, повышение устойчивости, рост производительности труда.

2.2. Инновационная стратегия устойчивого развития и система сбалансированных показателей

Одним из аспектов трансформации корпоративной стратегии в направлении снижения ресурсоемкости бизнеса и повышения социальной ответственности можно считать опыт крупных компаний в энергетике, металлургии и других

ключевых отраслях, которые последнее десятилетие активно внедряют систему сбалансированных показателей (ССП от англ. BSC, Balanced Score Card). Как показывают исследования последних лет, иерархию сбалансированных показателей деятельности стал применять и средний бизнес сетевой или холдинговой структуры.

Принимая за составную часть системы управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management, BPM), менеджмент рассматривает СПП в качестве механизма последовательного доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей компании.

Разработчики системы, ученые Д. Нортон и Р. Каплан (США, 1990 г.) выделили четыре направления оценки эффективности, отвечающие на самые значимые вопросы для успешной деятельности компании: финансы (представление о компании у акционеров и инвесторов); клиенты (видение покупателями продукции компании); бизнес-процессы (рассмотрение бизнес-процессов на предмет оптимизации, выбора приоритетов и ликвидации); обучение персонала и рост компетенций (возможности для роста и развития компании) [119].

Соответственно строится и система сбалансированных показателей, в которой параметры деятельности отражают четыре сегмента перспективы развития предприятия. Финансовый сегмент – рентабельность инвестиций и добавленная стоимость. Потребительский сегмент – сохранение и рост лояльности покупателей по рыночным долям. Операционный (производственный) сегмент – цена и затраты, обновление номенклатуры и ассортимента, качество и скорость реагирования на заказ. Сегмент роста и развития – информационная доступность и потенциал компетенций у персонала.

Основные показатели «делегированы» по уровням управления. Состав показателей эффективности балансируется по стратегическим направлениям во взаимодействии всех показателей.

Д. Нортон и Р. Каплан, разрабатывая методологию и технологию системы сбалансированных показателей, уделили внимание только трем стадиям бизнес-

стратегий: быстрый рост, стабильный рост и «снятие урожая» (зрелость). При этом они полагали, что основным драйвером экономической эффективности стратегии служат рентабельность инвестиций, рентабельность используемого капитала и добавленная стоимость.

Для стадии стабильного роста американские ученые предложили следующие экономические индикаторы, характеризующие экономическое направление [119]:

1. Рост доходов и ассортимент – доля целевых клиентов в выручке и их счетах в закупках; доля выручки от новшеств; прибыльность бизнес-единиц и групп потребителей.

2. Снижение себестоимости/ Рост производительности (выручки на 1 чел.); издержки и темп их снижения в сравнении с конкурентами; уровень косвенных издержек.

3. Эксплуатация активов – процент инвестиций в выручке; процент затрат на НИОКР в выручке; оборачиваемость активов и чистого оборотного капитала; рентабельность активов.

При этом инновационная стратегия предусматривает те ограничения, которые могут внести коррективы в устойчивость роста бизнеса. Например, новые сферы применения существующих продуктов привлекательнее разработки принципиально новых продуктов из-за дороговизны и занятости по времени. Выведение существующих продуктов и услуг на другие рынки или для новых потребителей способно увеличить долю компании в целевом рыночном сегменте, а потеря доли рынка сигнализирует о проблеме в стратегии компании. Также компания получить синергетический эффект от новых отношений в кооперации стратегических бизнес-единиц за счет более комплексного удовлетворения потребностей клиентов.

Контроль достижения целей осуществляется через так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ от англ. Key Performance Indicator, KPI). Эти индикаторы, как измерители достижимости целей компании также служат характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого сотруд-

ника. При этом ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления, мотивации деятельности персонала на основе оценки КПЭ.

Помимо финансовых показателей (рентабельность инвестированного капитала и добавленная экономическая стоимость) ССП обращает внимание и на нефинансовые показатели эффективности. Она дает возможность оценить такие, казалось бы, с трудом поддающиеся измерению аспекты деятельности как степень лояльности клиентов или инновационный потенциал компании.

Набор индикаторов в системе сбалансированных показателей должен содержать информацию относительно намеченной корпоративной стратегии, начиная с долгосрочной цели управления добавленной экономической стоимостью компании. Далее эти показатели привязываются к той последовательности действий, которая должна быть предпринята с точки зрения устойчивого роста компании, перспектив потребителей, поставщиков и конкурентов, операционных возможностей. Для большинства компаний такие финансовые показатели, как увеличение доходов, снижение себестоимости и рост производительности, улучшение использования активов и снижение риска, вполне могут обеспечить необходимую взаимосвязь элементов сбалансированной системы показателей эффективности.

Технологическое содержание системы сбалансированных показателей для отдельно взятой компании включает:

- карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями;
- непосредственно карту сбалансированных показателей (количественно измеряющих эффективность бизнес-процессов, «точку достижения цели» и сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты);
- целевые проекты (инвестиции, обучение и т. п.), обеспечивающие внедрение необходимых изменений в борьбе за конкурентные преимущества;
- «приборные панели» руководителей различных уровней для оценки деятельности и корпоративного контроля.

Обратимся к наиболее характерным негативным последствиям трансформации стратегии на основе идеи системы сбалансированных показателей в России:

1. Подмена идеи «организации, ориентированной на стратегию» идеей внедрения системы.

2. Слабая подготовка менеджмента и исполнителей. Как и другие западные концепции, ССП опирается на фундаментальные основы свободной рыночной экономики. К ним относят совершенную конкуренцию, открытые рынки капитала, прозрачность компаний и т. п. Из-за краткой истории новых рыночных отношений в России, незначительного опыта успешного бизнеса у собственников-мажоритариев и менеджмента адаптация системы сопровождается набором показателей, скопированных с западных примеров и слабо помогающих нашему бизнесу в изменчивых условиях реальности.

3. Ментальность и культура персонала. Неверие сотрудников в долгосрочные и, как правило, абстрактные показатели, а также в то, что от каждого в отдельности что-то зависит, серьезно усложняет внедрение системы. Нежелание людей меняться вообще и надежда на «авось» затрудняют вовлечение персонала в процесс внедрения системы стратегического успеха и высокого уровня корпоративной ответственности.

4. Чрезмерная увлеченность технической стороной концепции при отсутствии должной мотивации и эффективной системы повышения квалификации персонала.

5. Статичность самой системы в условиях быстро меняющейся внешней среды и отсутствие действенных КПЭ для самих собственников и менеджеров лишает ССП гибкости. А при отсутствии четко сформулированной стратегии ССП становится «обреченной» на провал.

Кроме этого, даже наличие четко разработанной корпоративной стратегии создание ССП слабо увязано с системами бюджетирования, управления качеством, вкладом подразделений и вознаграждением персонала. Оценка финансовых результатов внедрения системы, базирующаяся на рентабельности чистых

активов в условиях необходимого инновационного ускорения не годится. Менеджмент, несмотря на заключенный контракт на внедрение ССП, не заинтересован или не готов использовать систему в повседневной работе. Персонал из-за изобилия ключевых показателей эффективности и субъективных взвешиваний их значимости находится в предположении, что от внедрения системы потеряет в доходах. Такие проекты, как правило, останавливаются до момента сдачи системы в эксплуатацию. Инструмент управления оказывается невостребованным.

Система сбалансированных показателей в большей степени будет полезна тем компаниям, которые нуждаются в максимально эффективном менеджменте для реализации стратегических целей либо прошли процедуру реструктуризации и испытывают трудности при построении системы корпоративного управления новой компанией.

Разработчиками проектов условно выделено четыре основных признака, по которым компания нуждается в ССП:

- 1) менеджмент даже при наличии миссии и стратегии компании в силу разных причин не вовлечен в процесс стратегического управления;
- 2) сотрудники не понимают стратегических целей компании и не участвуют в достижении этих целей по реализации стратегических планов компании;
- 3) за счет внедрения решается вопрос коммуникаций холдинговой группы компаний и выстраивается понятная схема стратегического управления холдингом;
- 4) отсутствует оперативный контроль процесса реализации стратегии предприятия.

Базовая факторная модель аддитивного вида, отражающая уровень стратегического успеха при внедрении системы сбалансированных показателей, представлена в следующем виде [57]:

$$СУ = УМК + УПР + УК + УФ, \quad (2.2.1)$$

где СУ – стратегический показатель компании, определяющий уровень достижения стратегического успеха, построенного на мотивации собственников

и менеджмента в инновационном и устойчивом развитии, принципах корпоративной социальной ответственности;

УМК – показатель результативности маркетинговой деятельности по обеспечению лояльности клиентов (организация продаж, сервис и др.) и эффективному использованию конкурентных преимуществ;

УПР – показатель состояния процессов операционной деятельности и эффективного использования операционных возможностей, реализуемый на основе снижения ресурсоемкости инноваций в производственных и обслуживаемых бизнес-процессах;

УК – показатель знаний и умений персонала, построенный на компетенциях, обучении и постоянном развитии, креативности идей и позитиве мотивации созидания;

УФ – показатель качества управления финансированием компании и эффективным использованием финансовых ресурсов, оценивающий результативность устойчивости траектории развития бизнеса.

Исследования по разработке и внедрению стратегии на основе ССП, проведенные автором работы, подтверждают необходимость трансформации корпоративной стратегии и разработку КПЭ устойчивости развития с учетом оценки участия в корпоративной социальной ответственности и снижения ресурсоемкости инновационной стратегии. Структурирование деятельности компании по четырем направлениям будет способствовать получению достижимых результатов роста стоимости компании в условиях смягчения конфликтов интересов с третьей стороной.

2.3. Индикаторы спреда и показатели оценки инновационной стратегии устойчивого развития

Специалисты Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO) бизнес-школы (INSEAD) ежегодно составляют глобальный индекс инновационности стран. Рассматривая применение индикативного метода этими специалистами с последующим переходом к оценке инновационной стратегии

устойчивого развития на макроуровне, представим подход к определению глобального индекса инновационности в табл. 2.3.1.

Таблица 2.3.1

Группы и индикаторы оценки глобального индекса
инновационности

Индекс	Группа	Подгруппа	Индикатор
Глобальный индекс инновационности	1. Исходные условия (inputs)	1) институты; 2) человеческий капитал и исследования; 3) инфраструктура; 4) развитость внутреннего рынка; 5) развитость бизнеса, в том числе малого и среднего.	Рейтинг страны в общем рейтинге (среднее значение)
	2. Результаты (autputs)	1) развитость технологий и экономических знаний; 2) креативная деятельность населения; 3) экологическая устойчивость.	Рейтинг страны в индексе эффективности инноваций

Авторы рассматриваемой методики уходят от традиционных показателей подобно числу кандидатов наук, научных статей в рецензируемых журналах, выданных патентов и объемов затрат на НИОКР. Они справедливо полагают, что креативный характер инноваций присущ всем сферам человеческой жизни.

Из 141 страны, участвующей в оценке глобального рейтинга инновационности, Россия занимает 51-ое место. Продвинувшись в 2012 г. на два места, она отстает от Эстонии, Латвии, Литвы, Польши и Македонии. К наиболее сильным сторонам инновационного потенциала нашей страны относятся развитие знаний (32-е место), качество человеческого потенциала и развитие бизнеса (42-е место). Снижает отдачу от инноваций несовершенство институтов (93-е место), развитие внутреннего рынка (87-е место) и результаты творческой деятельности (84-е место).

Если оценка потенциала устойчивого развития регионов России уже имеет методологическую и методическую основу, проводится агентством Интерфакс-ЭРА с 2010 г., то индикаторы оценки результативности корпоративных стратегий до сих пор базируются на устаревшей методике расчета экономической добавленной стоимости (EVA) с настроен на критерий максимизации прибыли. Несмотря на то, что в отчетах крупных отечественных и иностранных компаний появился показатель операционного финансового потока (EBITDA) как индикатор инвестиционного потенциала, его применение носит ограниченный характер.

Методология управления рыночной стоимостью компании в условиях корпоративной социальной ответственности, независимо от динамики глобализации и кризисных явлений, также должна строиться на концепции управления добавленной стоимостью с применением показателя EBITDA вместо операционной прибыли EBIT [55].

Таким образом, в условиях выбора инновационного пути развития традиционный показатель EVA, работая на критерий максимизации прибыли и не учитывая всю величину операционного денежного потока, дезориентирует собственников и менеджмент в мотивации инновационности бизнеса.

Модифицированная модель EVA, построенная на основе EBITDA имеет вид [57]:

$$EVAM = (ЧП + А + П + Т) - С * WACC, \quad (2.3.1)$$

где ЧП – чистая прибыль;

А – амортизационные отчисления;

П – проценты к уплате;

Т – налог на прибыль;

С – инвестированный капитал;

WACC – средневзвешенная стоимость инвестированного капитала.

Учитывая наличествующий перегрев собственным капиталом у крупных российских компаний в энергетике или, наоборот, высокие финансовые риски привлечения заемных средств подобно РУСАЛу, в контексте обоснования на-

шей концепции эффективности корпоративных отношений целесообразна поправка на корпоративную социальную ответственность мажоритариев-собственников и менеджеров:

$$EVAM = (\text{ЧП}_{\text{норм}} + \text{ЧП}_{\text{кв}} + A + \Pi + T) - C * [(k_e + k_{\text{кв}})d_e + k_d * d_d], \quad (2.3.2)$$

где $\text{ЧП}_{\text{норм}}$ – чистая прибыль в условиях нормативных агентских затрат, основанных на принципах устойчивости развития и КСО;

$\text{ЧП}_{\text{кв}}$ – добавочная прибыль, обусловленная лидерством в конкурентных преимуществах;

k_e – стоимость собственного капитала;

$k_{\text{кв}}$ – добавочная стоимость капитала, обусловленная низкой корпоративной социальной ответственностью;

d_e – доля собственного капитала в инвестированном капитале;

k_d – стоимость заемного капитала;

d_d – доля заемного капитала в инвестированном капитале.

Если взвесить все плюсы и минусы от глобализации, мирового финансового кризиса и инновационного пути развития экономики России, то повторимся, что современные условия российского бизнеса вынуждают к трансформации корпоративной стратегии любого предприятия в инновационную стратегию устойчивого развития.

Оценку результативности инновационной стратегии устойчивого развития предлагаем рассматривать с позиции портфельного подхода.

Бизнес можно рассматривать с позиции различных портфелей: активов с различным уровнем риска (малорисковые в операционной деятельности, среднерисковые в инвестиционной деятельности, высокорисковые в инновационной деятельности); самих видов деятельности (операционной, инвестиционной, инновационной); ассортимента с разной устойчивостью развития деятельности (спред в операционной, инвестиционной и инновационной деятельности).

Инновационная стратегия устойчивого роста, как и любая стратегия, преследует цели минимизации стоимости капитала и рисков портфеля при достижении желаемой доходности, а также определения границ вариативности этой

доходности. Реализуя портфельный подход, мы полагаем, что три обозначенные выше вида деятельности отличаются уровнем доходности и риском, проявляющимся в стоимости капитала. При этом потребуется выявить корреляцию доходности компании в целом с ее инвестиционной и инновационной программами, и желательно, с рыночной доходностью.

В отличие от традиционного портфельного подхода, в котором участвует доходность активов, полученная на основе показателя EPS (прибыль или доход на акцию) или доходности собственного капитала на основе модели CAPM, помимо специфической дифференциации видов деятельности и связанных с ними рисков, в качестве показателя доходности будем использовать спред [57]. Как показатель устойчивого развития бизнеса, он может рассматриваться «рычагом» между доходностью компании и доходностью поставщиков капитала или «чистой» эффективностью подобно тому, как в инвестиционной программе можно оценивать рычаг IRR и ставки дисконта.

Применяя портфельный подход, группируем активы по трем видам деятельности (текущей, инвестиционной и инновационной) с различным уровнем риска, и заменяем традиционный показатель доходности активов (инвестированного капитала) на спред.

Эффективность устойчивости стратегии развития всего предприятия на основе показателя спреда с участием операционного финансового потока [15]:

$$\text{Спред} = [\text{ЧП} + (\text{А} + \text{П})(1 - t) + \text{Т}] / (\text{СК} + \text{ДО}) - \text{WACC}, \quad (2.3.3)$$

где ЧП – чистая прибыль собственников;

А – амортизационные отчисления;

П – проценты к уплате по долгосрочным обязательствам;

t – ставка налога на прибыль;

(1 – t) – поправка на «налоговый щит»;

Т – налог на прибыль;

СК – собственный капитал;

ДО – долгосрочные обязательства;

WACC – средневзвешенная стоимость капитала.

Участие операционного финансового потока необходимо для оценки рентабельности капитала, инвестированного во весь бизнес, инвестиционную или инновационную программу.

Выделяя инвестиционную программу как совокупность новых активов, приобретаемых для реализации инвестиционных проектов, аналогично определяем величину спреда, обещанную этой программой.

$$\text{Спред}_{\text{инв}} = [\text{ЧП}_{\text{инв}} + (\text{А}_{\text{инв}} + \text{П}_{\text{инв}})(1 - t_{\text{инв}}) + \text{Т}_{\text{инв}}] / (\text{СК}_{\text{инв}} + \text{ДО}_{\text{инв}}) - \text{WACC}_{\text{инв}}. \quad (2.3.4)$$

Далее мы заинтересованы в том, какую величину спреда обещает нам инновационная программа, также представляющая совокупность активов в инновационных проектах, включенных в инвестиционную программу.

$$\text{Спред}_{\text{инн}} = [\text{ЧП}_{\text{инн}} + (\text{А}_{\text{инн}} + \text{П}_{\text{инн}})(1 - t_{\text{инн}}) + \text{Т}_{\text{инн}}] / (\text{СК}_{\text{инн}} + \text{ДО}_{\text{инн}}) - \text{WACC}_{\text{инн}}. \quad (2.3.5)$$

На данном этапе такой дифференциации спреда был бы уместен вопрос о критериальных значениях показателя. Смеем предположить, что спред вместе с растущими рисками (риск текущей деятельности традиционно ниже риска инвестиционной программы и в еще большей мере – инновационной программы) тоже должен расти. Иначе не имеет смысла рисковать с учетом того, что поставщики капитала тоже повышают свои требования.

Количественную оценку устойчивости развития можно провести на основе некоторых положений и критериев XYZ-анализа, применяемого в методе управления ассортиментным портфелем. Этот метод исследует устойчивость спроса по категориям или группам ассортимента с помощью таких статистических показателей, как среднее квадратичное отклонение и вариация. В нашем случае нас интересует стратегическая устойчивость развития на основе изменчивости величины спреда в трех видах деятельности.

Для расчета коэффициента вариации спреда применяется общеизвестная формула статистики.

$$v = \frac{\sqrt{\sum (x_i - x_{cp})^2 / n}}{x_{cp}}, \quad (2.3.6)$$

где x_i – значение спреда по оцениваемому виду деятельности за i -ый период;

x_{cp} – среднее значение спреда по оцениваемому виду деятельности;

n – число периодов текущей, инвестиционной или инновационной деятельности, соответственно.

С некоторой поправкой на «фактор рассуждения» и правило Парето в практических рекомендациях по устойчивости спроса на ассортиментные группы, а также нашу специфику исследования, можно принять следующие значения коэффициента вариации спреда:

- текущая (операционная) деятельность – от 10 до 20 %;
- инвестиционная деятельность – от 20 до 40 %;
- инновационная деятельность – от 40 до 80 %.

Однако требуется отметить, что как в методе управления ассортиментным портфелем и правиле Парето, так и в нашем случае возможны изменения в диапазонах вариации спреда по состоянию экономики, отрасли, масштабов бизнеса и статусу предприятия на различных рынках. Безусловно, исследования на этот счет в поддержку авторских аргументов должны затронуть репрезентативный массив расчетов.

Инновационность стратегии бизнеса затрагивает потребность в росте конкурентных преимуществ за счет снижения ресурсоемкости операционной деятельности инновационных продуктов и услуг при росте социоемкости и экологоемкости этого бизнеса [16].

Что касается традиционного подхода к оценке результатов инновационности и устойчивости стратегий развития для предприятий, то ссылаясь на хозяйствующие объекты, исследованные М. В. Гилиловым с позиции инновационной емкости ресурсов и инновационной устойчивости, можно представить расчет общепринятых показателей в табл. 2.3.2.

Таблица 2.3.2

Традиционные индикаторы инновационности стратегии устойчивого
развития предприятия

Индикатор	Стратегическая альтернатива 1 (ФСК ЕЭС)	Стратегическая альтернатива 2 (МРСК)	Стратегическая альтернатива 3 (Росэнергоатом)	Стратегическая альтернатива n (ОАК)
Выручка, млн руб.	113330	559496	210288	140682
Операционная прибыль, %	22805	54219	28793	(11845)
Рентабельность продаж, %	<u>20,12</u>	9,69	13,69	(8,42)
Собственный капитал, млн руб.	874104	395841	671688	85208
Чистая при- быль, млн руб.	18383	34137	21744	(29166)
Рентабельность собственного капитала, %	2,10	<u>8,62</u>	3,24	(34,22)
Активы, млн руб.	1071648	767806	741547	195873
Рентабельность активов по чистой прибы- ли, %	1,25	<u>4,45</u>	2,93	(14,89)
Оборачивае- мость активов, раз в год	0,123	<u>0,729</u>	0,284	0,718
Численность, чел.	22623	181600	735607	95900
Производи- тельность тру- да, млн руб./ чел.	5,0095	3,0809	<u>5,9058</u>	1,4670

Рассматривая традиционные индикаторы оценки стратегии предприятий, отметим, что:

- наиболее выгодные конкурентные преимущества по операционной прибыли имеет ФСК ЕЭС, однако с позиции корпоративной социальной ответственности предпочтительнее цифра у Росэнергоатома;

- более эффективно трудятся собственники МРСК;

- наиболее эффективно эксплуатируются активы у МРСК;
- более высокая производительность труда у Росэнергоатома.

Не прибегая к экспертной рейтинговой оценке и новым индикаторам можно отметить более устойчивую стратегию у МРСК. В то же время, оглядываясь на относительно низкую рентабельность активов и производительность труда этой компании, сложно выделить бесспорного стратегического лидера, готового для активного инновационного развития. По сути все компании по эффективности эксплуатации своих активов производят впечатление кризисных предприятий.

Проведем оценку новых индикаторов в новом формате табл. 2.3.3.

Таблица 2.3.3

Новые индикаторы инновационности и устойчивости
стратегии развития предприятий

Индикатор	Стратегическая альтернатива 1 (ФСК ЕЭС)	Стратегическая альтернатива 2 (МРСК)	Стратегическая альтернатива 3 (Росэнергоатом)	Стратегическая альтернатива n (ОАК)
Выручка	113330	559495	210287	140682
Маржинальная прибыль	32831	46942	65488	нет расчета
EBITDA	57791	108211	116263	826
Маржинальная прибыль / EBITDA	0,2824	0,4338	<u>0,5633</u>	нет расчета
Процент маржинальной прибыли в выручке	<u>28,97</u>	8,39	31,14	нет расчета
EBITDA/Процент маржинальной прибыли	1995	<u>12898</u>	3734	нет расчета
IRR, %	9,23	29,57	<u>32,56</u>	нет расчета
Процент маржинальной прибыли / IRR, о.е.	<u>3,14</u>	0,2837	0,9564	нет расчета
Инвестиции	190207	104939	61293	48298
Активы	1071648	767806	741547	195873
Инвестиции/ Активы, %	17,74	13,67	8,27	<u>24,66</u>
Спред, %	(2,60)	<u>11,70</u>	6,40	(11,40)

Можно снова утверждать, что стратегическое преимущество для инновационного и устойчивого развития в целом остается за МРСК. Основная претензия к этой компании – высокая ресурсоемкость деятельности и, соответственно, слабые конкурентные преимущества и инновационность стратегии, о чем сообщает низкий процент маржинальной прибыли.

ФСК ЕЭС менее эффективно реализовало инвестиционные проекты в условиях «перегрева» собственным капиталом и значительных конкурентных преимуществах. Это обстоятельство отразилось на величине спреда.

Росэнергоатом при относительно высоких конкурентных преимуществах (так же как и у ФСК ЕЭС процент маржинальной прибыли компании значимо выше рентабельности продаж) показал более слабые успехи в наращивании инвестиционного потенциала.

Что касается объединенной авиастроительной корпорации, то имея значительную сумму собственного капитала, она пытается реализовать стратегию беспрецедентного роста инвестиционной активности.

Таким образом, в связи с необходимостью поддержки многокритериального принципа выбора стратегии необходимы новые индикаторы оценки эффективности этой стратегии. С одной стороны, учитывая различную динамику инновационности действующих предприятий, выбор альтернатив можно свести к простейшему неравенству «экономия материальных затрат от инноваций больше добавочных затрат в повышение социоемкости и экологоемкости бизнеса». Однако в случае низкой инновационной активности бизнеса пострадает экономическое и социальное развитие страны. С другой стороны, выбор инновационной стратегии устойчивого развития не должен ограничиваться широко применяемыми показателями оценки эффективности инвестиционных проектов (IRR, NPV) или для нашего случая – спредом.

Поскольку традиционно рассматривается несколько стратегических альтернатив, то необходима такая совокупность индикаторов, которые в оценке стратегии могли бы совместить конкурентные преимущества, инновационный характер инвестиций и устойчивость развития.

Конкурентные преимущества инноваций в простейшем случае отражают количественные показатели в виде выручки от продаж и валовой прибыли, а для сравнения с альтернативами или конкурентами – такой качественный показатель, как процент валовой прибыли в выручке от продаж, отсекающий в структуре затрат производственные затраты от коммерческих и управленческих расходов.

Инновационный характер устойчивого развития заложен в количественном показателе – операционном финансовом потоке EBITDA, характеризующем эффект ресурсотдачи и потенциал развития, а в сочетании с конкурентными преимуществами это отражается в качественных показателях «EBITDA/Валовая прибыль» и «EBITDA/Процент валовой прибыли».

Инновационный характер инвестиций проявляется в двух качественных показателях – традиционном показателе отдачи от инвестиций «IRR» и в сочетании с конкурентными преимуществами «Процент валовой прибыли/ IRR».

Очевидно, что предпочтительной будет та стратегическая альтернатива, которая при прочих равных условиях будет иметь наилучшие качественные показатели.

Построенная нами специфическая система сбалансированных показателей нацелена на оценку альтернатив инновационной стратегии устойчивого развития предприятия. Для принятия решения о выборе стратегии будет полезна методика многомерного сравнительного анализа с рейтинговой оценкой.

Подведем некоторые итоги второй главы.

1. Обоснована инструментальная поддержка методов оценки инновационной стратегии устойчивого развития, включающая: индикаторы экономической, социальной и экологической деятельности на основе стандартов нефинансовой отчетности в разрезе корпоративной социальной ответственности (КСО) как идеологии поведения собственников и менеджмента по видению места бизнеса в обществе и поиска баланса интересов предприятия и третьей стороны; систему сбалансированных показателей (ССП), согласующую результаты деятельности с креативным потенциалом и системой вознаграждения

персонала за стратегический успех предприятия; показатель экономической добавленной стоимости, отражающий эффект коммерциализации инноваций и построенный на операционном финансовом потоке; спред устойчивости развития, характеризующий потенциал устойчивого развития и эффективность инновационной стратегии; рейтинг инновационности стратегии в глобальном, страновом, отраслевом, региональном и конкурентном разрезе.

2. Все выгоды от применения концепции КСО для предприятия можно разделить на три большие группы: новые рыночные возможности, повышение устойчивости, повышение производительности труда. Обосновано, что при разработке показателей для оценки инновационной стратегии устойчивого развития предприятия на основе КСО необходимо опираться на регламент международных стандартов КСО и их примерную группировку (руководящие принципы и кодексы поведения; системы управления и схемы сертификации; рейтинговые индексы; системы подготовки отчетности).

3. Выявлено, что все модели корпоративной социальной ответственности можно разделить на два вида: открытые (США, Канада) и скрытые (континентальная Европа, Великобритания), различающиеся степенью регулирования этой сферы государством и самостоятельностью, инициативностью бизнеса в этой области. В последнее время наблюдается тенденция движения к открытым моделям и во всех моделях КСО в той или иной степени является объектом государственного регулирования – косвенного или прямого. Российская модель ориентируется на внутренние потребности предприятия, и стремиться к использованию показателей и отчетности на основе международных стандартов AA 1000 и GRL.

4. Трудности внедрения системы сбалансированных показателей на крупных предприятиях металлургии, энергетики и других отраслей обусловлены высокой изменчивостью внешней среды и сопутствующими рисками глобализации. Экономические индикаторы, предложенные для оценки стратегии стабильного роста американскими учеными (рост доходов и ассортимент – доля целевых клиентов в выручке и их счетах в закупках; доля выручки от новшеств;

прибыльность бизнес-единиц и групп потребителей; Снижение себестоимости/ Рост производительности (выручки на 1 чел.); издержки и темп их снижения в сравнении с конкурентами; уровень косвенных издержек; эксплуатация активов – процент инвестиций в выручке; процент затрат на НИОКР в выручке; оборачиваемость активов и чистого оборотного капитала; рентабельность активов) и множество других КПЭ вкуче с показателями нефинансовой отчетности КСО отличаются статичностью, разрывом в преемственности и создают помехи в достижении стратегического успеха. Трансформация корпоративной стратегии в инновационную стратегию предусматривает те ограничения, которые могут внести дополнительные коррективы в устойчивость развития бизнеса.

5. Предложена методика для оценки альтернатив инновационной стратегии устойчивости развития на основе спреда бизнеса в целом, спреда инвестиционной программы и спреда инновационной программы. Заданы диапазоны вариации спреда по видам деятельности предприятияб текущей (операционной), инвестиционной и инновационной.

6. Разработана система показателей, построенная на сбалансированности конкурентных преимуществ, инновационном характере инвестиций и устойчивости развития.

3. ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Ключевые показатели эффективности в системе сбалансированных показателей компании «АС»

Отрасль авиационных перевозок предъявляет повышенные требования к инновационной стратегии компаний с точки зрения реализации принципов корпоративной социальной ответственности. Прежде всего, отраслевые требования к КСО напрямую связаны с необходимостью обеспечения высоких стандартов безопасности перевозок (ИКАО). Безопасность перевозок в авиационной отрасли, как ни в какой другой, имеет ключевое значение в устойчивом развитии транспортных компаний, напрямую влияет на ключевые показатели операционной деятельности. В связи с этим перед любой компанией в области авиационных перевозок стоит задача интеграции требований КСО в стратегию устойчивого инновационного развития и создание системы измерения и мониторинга ее эффективной реализации.

Компания «АС» является авиационным перевозчиком, ведущим основную деятельность на рынках регулярных и чартерных перевозок. Стратегия авиакомпании определяет подход к достижению видения акционеров, направленный на рост стоимости компании за счет увеличения объема регулярных перевозок и закрепления за компанией статуса перевозчика номер два на российском рынке.

Для повышения эффективности стратегического управления и оценки воплощения стратегии была разработана ССП, направленная на решение следующих ключевых задач:

- Обеспечить реализацию стратегии инновационного и устойчивого развития предприятия.
- Обеспечить прозрачную систему измерения и отчетности по ключевым показателям для акционеров компании.

- Создать основу для мотивации персонала и реализации принципов КСО заложенных в отраслевых стандартах и требованиях.

Для построения эффективной ССП АК «АС» были проанализированы следующие факторы формирования системы показателей в компании:

- Стратегические направления развития компании.
- Отраслевой опыт разработки и эксплуатации ССП.

Стратегия развития АК «АС» подразумевает реализацию инициатив в следующих областях:

1. Выбор доминирующей бизнес-модели.

В настоящее время компания ведет деятельность на рынках внутренних и международных перевозок. Текущая деятельность компании включает регулярные, чартерные и грузовые перевозки. Ведение бизнеса на различных сегментах рынка обуславливает наличие разнообразного парка. Флот компании в значительной степени сформирован из устаревших воздушных судов с низким показателем исправности. Приоритетным направлением развития выбрана традиционная модель регулярного перевозчика. Модель регулярного перевозчика предполагает развитие в следующих областях:

- Расширения сети регулярных маршрутов.
- Оптимизация парка ВС под задачи регулярных перевозок.
- Строительство хаба для дальних направлений компании.

В рамках реализации стратегии доля авиакомпании «АС» увеличилась на рынке регулярных перевозок в 2009 г. по сравнению с аналогичным периодом 2008 г., при этом компания сократила свою долю в чартерных перевозках.

2. Регулирование стоимости привлекаемых средств.

Кредиторская задолженность компании состоит из бюджетных займов, банковских кредитов и займов. Стратегия компании предусматривает инициативы по погашению части долгов за счет проведения дополнительной эмиссии акций.

3. Позиционирование продукта на рынке.

Рыночный имидж компании соответствует образу компании – чартерного перевозчика. Флот компании состоит из парка крупных российских самолетов (включая Ил-86) в моноклассовой компоновке салонов. Стратегия компании, основанная на переходе к регулярным национальным и международным перевозкам, предусматривает повышение качества сервиса и уровня комфорта пассажиров. Планируется ребрендинг компании (графическое оформление воздушного парка).

4. Управление каналами продаж.

В связи с переходом компании к регулярным перевозкам планируется развитие системы продаж компании. Задачи компании включают развитие собственных продаж компании (кассы, интернет), развитие отношений с агентами, заключение партнерств с другими компаниями для совместной эксплуатации линий. Актуально развитие программ лояльности для клиентов и программ поощрения лояльных агентов. Реализация коммерческих инициатив стратегии авиакомпаний предъявляет повышенные требования к ИТ-системам и ИТ-инфраструктуре компании.

5. Обеспечение безопасности полетов.

высокий уровень безопасности полетов, и безопасность остается ключевым элементом стратегии развития. Безопасность полетов в компании основывается на профессионализме летного состава и обслуживающего персонала, удовлетворительном состоянии воздушного парка, регламенте принятия решений, нацеленном на поддержание максимального уровня безопасности.

Индустрия авиационных перевозок имеет длительный и разноплановый опыт применения Сбалансированной Системы Показателей в управлении бизнесом. Большинство крупных международных авиакомпаний использует Сбалансированные Системы Показателей, адаптированные под специфику компаний, для стратегического управления и контроля.

Ключевые принципы разработки систем показателей в авиационное индустрии могут быть формализованы в следующих положениях:

1. Структура и детализация карт стратегических целей;

Карта целей отражает наиболее емкое, существенное и целостное представление руководства и акционеров компании о состоянии реализации стратегии. Значимость целей для руководства компании устанавливается в определенной иерархии. Базовая структура карты определяется наличием четырех перспектив: финансы, отношения с клиентами, внутренние процессы, развитие и рост. Цели авиакомпании связаны друг с другом таким образом, чтобы прогресс в достижении целей более низкого порядка способствовал достижению финансовых целей.

2. Охват всех бизнес-сегментов перевозок;

Крупнейшие авиакомпании сочетают различные модели перевозок: регулярные рейсы, чартеры, грузовые перевозки (исключениями являются дискаунтеры). Отраслевая практика показывает, что в ССП этих компаний показатели детализированы по каждому сегменту. В ряде случаев для непрофильных направлений бизнеса выделяются отдельные цели, такие как "Развитие новых направлений бизнеса" или "Реализация инвестиционных проектов".

3. Методика определения показателей SMART¹.

Успешность достижения целей измеряется ключевыми показателями эффективности (KPI), которые являются: конкретными; измеримыми; достижимыми; соответствующими специфике отрасли; определенными во времени (методика SMART). Контроль соответствия показателей этим параметрам позволяет подобрать показатель, наиболее точно отражающий количественное значение цели в стратегии компании. Анализ систем управления авиакомпаний показал высокую степень унификации показателей, используемых в управленческой отчетности ведущих авиаперевозчиков. Примеры наиболее широко используемых показателей и ссылки на использующие компании приведены в табл. 3.1.2.

В результате проведенного анализа системы стратегического управления и анализа отраслевого сформирована карта целей и показателей верхнего уровня.

¹SMART (specific, measurable, achievable, relevant, timebound) – методика определения KPI, устанавливающая к показателю требования конкретности, измеримости, достижимости, соответствия специфике бизнеса, определенности во времени.

Таблица 3.1.2

Перечень широко используемых показателей в отрасли авиаперевозок ²	
Финансы	Отношения с клиентами
Операционный доход	Доля рынка
ROIC, ROE и т.п.	Заполняемость рейсов
Операционная маржа	Коммерческая загрузка
EBIT, EBITDAR и др.	Количество располагаемых мест
Выручка авиакомпании	Количество вылетов
Выручка на располагаемый кресло-километр (RASK)	Количество направлений
Выручка на пассажиро-километр (RPK)	Присутствие а/к на топ-100 направлениях
Рыночная капитализация, Р/Е соотношение	Число аэропортов, где а/к является номером 1 или 2
Темпы роста/снижения издержек	Количество перевезенных пассажиров (PAX)
Издержки на кресло-километр	Выполненный пассажирооборот в пассажиро-километрах
Прибыль на кресло-километр	Выполненный тонно-километраж
Затраты на лизинг ВС	Потребительский рейтинг авиакомпании
Объем кредиторской задолженности	Процент оценок "excellent" у опрошенных пассажиров
Доход на акцию	Процент клиентов, которые рекомендуют компанию
Соотношение долг/капитал	Процент билетов, купленных через интернет
	Количество жалоб и обращений
	Процент опозданий по прилету
Внутренние процессы	Развитие и рост
Процент опозданий по отправлению	Трафик на одного сотрудника
Количество инцидентов и происшествий	Прибыль на одного сотрудника
	RPK на одного сотрудника
Индекс совокупного риска (CRV)	Количество клиентов на одного сотрудника
Позиция в рейтинге хэндлинга	Кресло-километров на одного сотрудника
Издержки на одно кресло	Текучесть кадров
Возраст ВС	Оперативность закрытия вакансий
Коэффициент налета на 1 ВС	Процент сотрудников, владеющих акциями а/к
	Процент сотрудников, прошедших обучение

Стратегическая карта определяет иерархию и взаимосвязи между стратегическими целями компании верхнего уровня.

² Источники информации: открытая отчетность авиакомпаний Delta Airlines, Southwest Airlines, British Airways, Lufthansa, AirBerlin, Аэрофлот и др.

Рост капитализации авиакомпания соответствует видению акционеров и является конечной целью деятельности коммерческого перевозчика.

При оценке стоимости бизнеса доходным методом главным индикатором капитализации компании является ее денежный поток. Денежный поток отражает объем деятельности компании (выручка) и эффективность бизнеса (рентабельность).

Портфель обязательств компании создает существенную нагрузку по обслуживанию долга. Стратегия компании предусматривает инициативы по реструктурированию задолженности путем дополнительной эмиссии. Издержки, связанные с привлечением финансирования, оказывают непосредственное влияние на стоимость компании при ее оценке доходным методом.

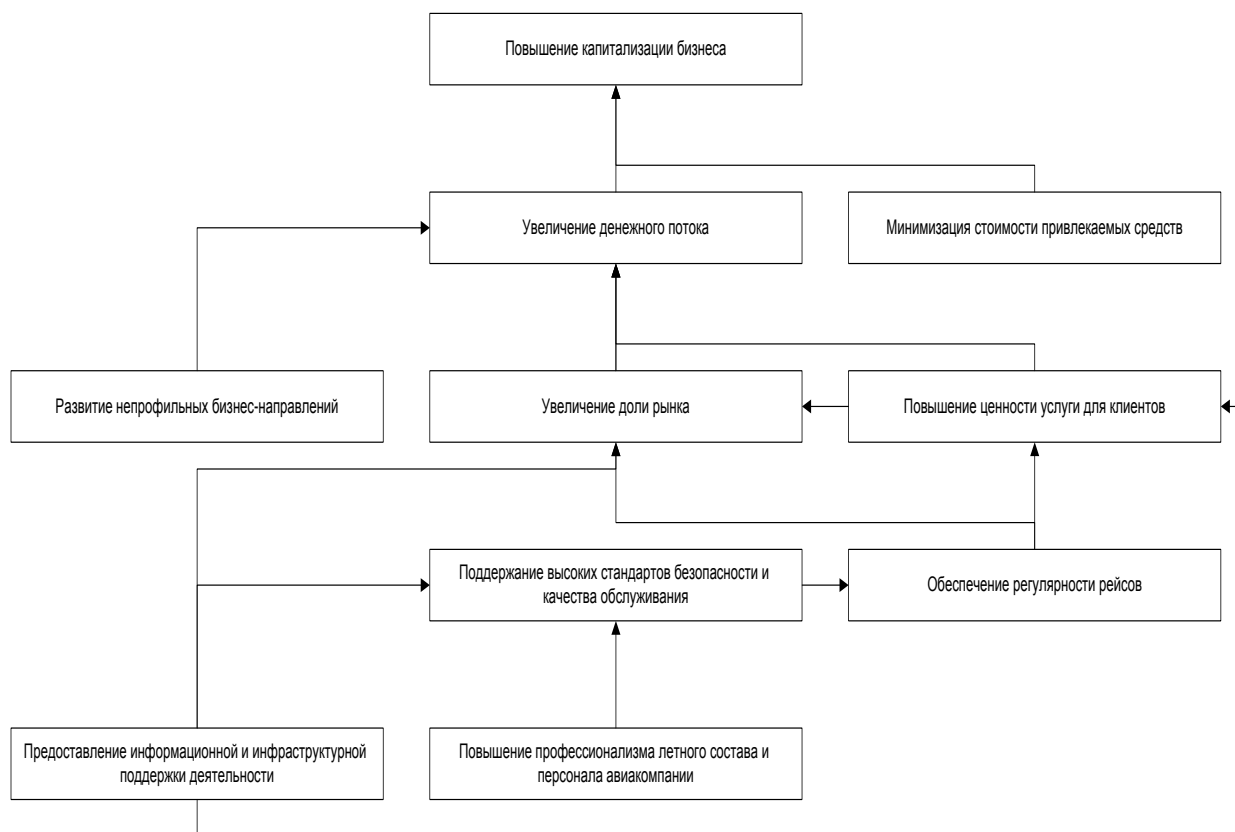


Рис. 3.1.1. Карта целей АК «АС»

Ключевым положением стратегии АК «АС» является переход к модели регулярных перевозок. Реализация видения компании предполагает увеличение доли рынка авиакомпании до второго места на рынке российских авиаперевозчиков и постепенное снижение доли рынка в сегменте чартерных перевозок.

Доля рынка связана как с объемом перевезенных пассажиров в отрасли в целом, так и с пассажиропотоком компании. Ключевым направлением достижения доли рынка является расширение сети маршрутов.

Ключевыми элементами ценного предложения являются соответствие услуги потребностям клиента, отсутствие барьеров для приобретения услуги и соответствие трендам рынка авиаперевозок.

Создание ценного предложения для пассажира позволит привлечь клиентов в рамках бизнес-модели регулярных перевозок (оптимизировать RASK). Максимизация ценности услуги для клиента позволяет компании придерживаться более выгодной тарифной политики (оптимизировать RPK).

Непрофильные бизнес-проекты являются для АК «АС» источниками денежных потоков, высоко маржинальным и перспективным бизнесом.

Поддержание высоких стандартов безопасности и качества обслуживания формируется из следующих направлений:

- Управление составом воздушного парка в соответствии с потребностями растущего регулярного перевозчика.
- Обеспечение высокого качества и эффективности инженерного обслуживания.
- Осуществление контроля состояния ВС и предотвращение инцидентов.
- Выполнение качественного наземного обслуживания, предполетной подготовки и экипировки ВС.

Обеспечение регулярности рейсов оказывает влияние на издержки и клиентскую привлекательность перевозчика. Успешность выполнения данной цели зависит от соответствия наземного обслуживания стандартам компании и отрасли.

Повышение профессионализма летного состава и персонала авиакомпании закладывает основу для высоких норм безопасности и для повышения производительности труда. Факторами реализации данной цели являются:

- Подбор профессиональных кадров.
- Повышение квалификации.
- Мотивация и сохранение кадров компании.

Таблица 3.1.3.

Перечень целей и показателей верхнего АК «АС»

Пер- пекти- ва	Цель	Показатель KPI
Фи- нансы	Повышение капитализации бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> • Стоимость чистых активов. • Рентабельность активов.
	Увеличение денежного потока	<ul style="list-style-type: none"> • Денежный поток (FCFF) • Рентабельность продаж • Выручка
	Минимизация стоимости привлекаемых средств	<ul style="list-style-type: none"> • Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) • Коэффициент ликвидности. • Объем кредиторской задолженности.
Ры- нок	Увеличение доли рынка	<ul style="list-style-type: none"> • Доля рынка по сегментам. • Пассажирооборот.
	Повышение ценности услуги для клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • Выручка на располагаемый кресло-километр (RASK). • Выручка на пассажиро-километр (RPK).
Проц ессы	Поддержание высоких стандартов безопасности и качества обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> • Издержки на располагаемый кресло-километр (CASK). • Коэффициент ежедневного налета на 1 ВС. • Готовность воздушного парка к вводу дополнительных рейсов.
	Обеспечение регулярности рейсов	<ul style="list-style-type: none"> • Процент отправок с опозданием. • Готовность к вводу оборотных рейсов. • Количество вылетов в день из аэропорта базирования (хаб).
Пер- сонал	Повышение профессионализма летного состава и персонала авиакомпании	<ul style="list-style-type: none"> • Налет часов на один экипаж, % от нормы. • Исполнение планов тренировок и обучения (соответствие летного состава типам ВС компании). • Производительность труда (выручка на одного сотрудника).
	Предоставление информационной и инфраструктурной поддержки деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение планов развития информационных технологий авиакомпании. • Покрытие ИТ-системой стратегической и операционной деятельности компании. • Процент выполнения заявок пользователей в установленные сроки.

На уровне инициатив данная цель включает обеспечение жильем, тренировочными центрами и дифференцированную систему мотивации.

Предоставление информационной и инфраструктурной поддержки деятельности в период активного роста объемов и увеличения сложности процессов авиакомпании является важной составляющей устойчивого развития. Для решения задач ИТ-обеспечения проводится:

- Оценка ИТ-покрытия бизнес-процессов компании (в соответствии с принципами системы качества).
- Разработка ИТ-стратегии компании и формата взаимодействия дирекций функциональных направлений с дирекцией ИТ.
- Обеспечение департаментов автоматизированной инфраструктурой.

Таким образом, базовая факторная модель аддитивного вида, отражающая уровень стратегического успеха при внедрении системы сбалансированных показателей, представленная ранее в общем виде $SU = УМК + УПР + УК + УФ$ может иметь детализацию в следующей группировке ниже приведенных локальных показателей эффективности.

SU – стратегический показатель компании, определяющий уровень достижения стратегического успеха, построенного на мотивации собственников и менеджмента в инновационном и устойчивом развитии, принципах корпоративной социальной ответственности:

- Капитализация бизнеса (стоимость чистых активов компании).

УМК – показатель результативности маркетинговой деятельности по обеспечению лояльности клиентов:

- Пассажирооборот.
- Выручка на располагаемый кресло-километр (RASK).
- Выручка на пассажиро-километр (RPK).

УПР – показатель состояния процессов операционной деятельности и эффективного использования операционных возможностей:

- Издержки на располагаемый кресло-километр (CASK).
- Коэффициент ежесуточного налета на 1 ВС.
- Готовность воздушного парка к вводу дополнительных рейсов.
- Количество вылетов в день из аэропорта базирования (хаб).

УК – показатель знаний и умений персонала, построенный на компетенциях, обучении и постоянном развитии, креативности идей и позитиве мотивации созидания:

- Налет часов на один экипаж, % от нормы.
- Исполнение планов тренировок и обучения (соответствие летного состава типам ВС компании).
- Производительность труда (выручка на одного сотрудника).

УФ – показатель качества управления финансированием компании и эффективным использованием финансовых ресурсов, оценивающий результативность устойчивости траектории развития бизнеса:

- Выручка.
- Рентабельность продаж.
- Денежный поток (FCFF).
- Средневзвешенная стоимость капитала (WACC).
- Коэффициент ликвидности.
- Объем кредиторской задолженности.

Внедрение сбалансированной системы показателей позволило компании создать эффективную систему измерения эффективности реализации инновационной стратегии развития с учетом необходимых требований к КСО, как ключевого элемента поддержания высоких стандартов безопасности и развития мотивации персонала компании.

3.2. Оценка инновационного потенциала устойчивости развития компании на основе анализа внешней и внутренней среды

Вопросы продовольственного обеспечения страны имеют особую актуальность и значимость. Продовольственная безопасность обеспечивается:

- физической доступностью продовольствия, т. е. наличием продуктов питания на всей территории страны в каждый момент времени и в необходимом ассортименте;
- экономической доступностью продовольствия, т. е. уровень доходов и стоимость потребительской корзины независимо от социального статуса и места жительства гражданина позволяет приобретать продукты питания, по крайней мере, на минимальном уровне потребления;
- безопасностью продовольствия для потребителей за счет предотвращения производства, реализации и потребления некачественных пищевых продуктов, способных нанести вред здоровью населения.

Обеспечение продовольственной безопасности страны невозможно без эффективной и качественной работы транспортных компаний в области перевозки продовольственных товаров.

Предложенный алгоритм формирования и методы оценки инновационной стратегии устойчивого развития на примере ОАО «Рефсервис». Компания является национальным лидером в области перевозки продовольственных товаров, которые относятся к скоропортящимся грузам (84 % состава потребительской корзины).

Таким образом, объектом исследования является крупнейший оператор изотермического подвижного состава на рынке России. Компания создана на основе части имущественного комплекса филиала ОАО «РЖД» в рамках программы структурной реформы железнодорожного транспорта.

Компания зарегистрирована 17 февраля 2006 г. и начала хозяйственную деятельность с мая 2006 г. Историческим предшественником компании является ГУП «МПС», созданное в 1997 г. путем выделения из структуры железных дорог рефрижераторных вагонных депо и объединения их в единую компанию. Основным акционером является ОАО «Российские железные дороги», которому принадлежит 100 % минус 1 акция нашего Общества.

Организационная структура компании состоит из пяти филиалов: трех вагонных депо и двух эксплуатационных участков, восьми представительств на основных погрузочных и выгрузочных дорогах и аппарата управления.

Компания осуществляет деятельность на всей территории России (Приложение 1, рис. П1.1).

Основные направления деятельности ОАО «Рефсервис»:

- предоставление подвижного состава под погрузку и организация перевозок скоропортящихся грузов (СПГ) в собственном (арендованном) изотермическом подвижном составе;
- ремонт изотермического и иного подвижного состава компании и других собственников со стороны.

К скоропортящимся грузам относятся товары, при перевозке которых требуется поддержание заданного температурного режима, влажности или иных особых условий окружающей среды.

Рынок перевозок можно разделить на две основные группы грузов:

1) предназначенные для перевозок с поддержанием температурного режима в групповом рефрижераторном подвижном составе (ГРПС) – мясо, рыба, фрукты; в данном сегменте компания занимает долю в 45 %;

2) ко второй группе грузов относятся термосопригодные грузы, предназначенные для перевозок в термосах – пиво, соки, напитки, консервы; в данном сегменте компания занимает долю в 16 %. (Приложение 1, табл. П.1.1).

На настоящий момент компания является лидером по размеру парка изотермического подвижного состава. Она владеет 30 % рефсекций, 70 % вагонов-термосов и 90 % ИВ-термосов.

Проводится также иная деятельность вызванная, в первую очередь, необходимостью обеспечить загрузку производственных мощностей рефрижераторных вагонных депо, не в полном объеме используемых в ходе обеспечения основного производственного процесса.

На текущий момент компания встретила со следующими проблемными областями:

1. Выбытие подвижного состава. Основная часть парка подвижного состава в ближайшие годы превысит установленный срок использования (Приложение 1, рис. П1.2). Ситуация осложняется отсутствием в России поставщиков нового подвижного состава.

В настоящее время проблема решается за счет капитального ремонта с продлением срока службы вагонов, однако существует риск его запрета на законодательном уровне. Поэтому инвестиционная программа компании содержит направления вложений в альтернативные способы перевозки СПГ – контейнерные. Другим решением этой проблемы может быть развитие производственных мощностей в России или сертификация иностранного подвижного состава (ПС).

2. Высокий уровень затратоемкости операторского бизнеса. Наиболее существенными статьями затрат являются плата за порожний пробег ПС, а также заработная плата механиков рефсекций. Первые увеличивает объем социально значимых функций, не позволяющих сократить работу на нерентабельных направлениях. На вторые влияет соблюдение трудового законодательства (увеличивает затраты на оплату труда механиков) и на налоговые отчисления.

3. Недоагрузка ремонтных мощностей (простой). Существующие ремонтные мощности превосходят потребности компании. Использование их для обслуживания ПС на коммерческой основе осложняется ценовой конкуренцией со

стороны ремонтных депо в странах СНГ. Поскольку мощности недогружены, то необходимы действия по их перепрофилированию либо сокращению.

Являясь дочерним обществом ОАО «РЖД», компания поддерживает высокие стандарты ведения бизнеса и обеспечения качества перевозок.

На сегодняшний день ОАО «Рефсервис» является единственной компанией, обладающей достаточным финансовым рычагом и управленческими компетенциями для модернизации парка и методов ведения бизнеса.

Формирование и реализация стратегии компании позволит:

- сохранить и повысить стандарты качества для отрасли и потребителей;
- обеспечить доставку социально значимых товаров;
- развить компетенции для повышения удовлетворения потребностей клиентов;
- обеспечить концентрацию ресурсов и достижения синергетического эффекта от реализации инвестиционной программы.

Таким образом, формирование стратегии является актуальной и своевременной задачей.

В соответствие с алгоритмом формирования стратегии устойчивого развития в рамках стратегического анализа и диагностики была использована инструментальная база следующего порядка:

1. Анализ макросреды с выявлением ключевых тенденций на уровне макросреды компании, несущие в себе как потенциальные возможности создания конкурентных преимуществ, так и стратегические риски бизнеса. Анализ макросреды позволил охарактеризовать уровень неопределенности внешней среды и стал основой формирования сценариев развития и актуализации видения компании.

2. Отраслевой анализ с определением роли компании в отраслевой цепочке стоимости и определение конкурентных сил действующих в отрасли. Конкурентный анализ позволил оценить степень конкуренции и привлекательность рынка, потенциальные возможности диверсификации бизнеса.

3. Анализ существующего бизнеса компании с определением сильных и слабых стороны компании. В рамках этого анализа был использован многофакторный анализ продуктового портфеля компании.

4. Оценка стратегических степеней свободы (ССС) с определением ключевых направлений совершенствования бизнеса компании.

5. Анализ рисков компании с формированием сценариев развития внешней среды и оценкой чувствительности ключевых факторов.

6. SWOT-анализ с обобщением результатов стратегической диагностики, определением потенциала развития компании. В целях формирования сценариев развития компании был проведен анализ рисков компании.

Анализ макросреды компании. Скоропортящиеся продовольственные товары составляют 84 % продуктов потребительской корзины (Таблица 3.2.1). Большая часть скоропортящихся грузов (СПГ) производится за пределами регионов их потребления. 40 % потребляемых продуктов питания импортируются в Россию.

Транспортировка продовольственных товаров является социально-значимой отраслью и подвержена влиянию различных макроэкономических факторов.

Структура потребительской корзины представлена в табл. 3.2.1.

Таблица 3.2.1

Структура потребительской корзины

Продуктовая группа	Доля в корзине, %
Хлебные продукты (хлеб и макаронные изделия в пересчете на муку, мука, крупы, бобовые)	15
Картофель	12
Овощи и бахчевые	11
Фрукты свежие	3
Сахар и кондитерские изделия в пересчете на сахар	2
Мясопродукты	4
Рыбопродукты	2
Молоко и молокопродукты в пересчете на молоко	27
Яйца	22
Масло растительное, маргарин и другие жиры	2
Прочие продукты (соль, чай, специи)	1

В рамках анализа макросреды компании в два этапа проведена оценка существенных трендов ее развития:

- на первом определялись ключевые факторы, оказывающие влияние в каждом сегменте макросреды;

- на втором определялись тренды, вызванные каждым фактором.

Консолидированные результаты анализа приведены в Приложении 2 (табл. П2.3).

Таблица 3.2.2

Сценарии развития макросреды

Сценарий	Сюжеты сценария	Конечные состояния	Последствия для стратегических решений
Ожидаемый сценарий «Отсутствие резких изменений»	Рынок потребления СПГ стабильно растет. Постепенно развивается технологическая инфраструктура и растет предложение услуг 3PL логистики. Новые технологии не приносят существенных изменений.	Рынок ж/д перевозок СПГ стабилен.	Обеспечение уровня сервиса, значительно превосходящего конкурентов.
Оптимистический сценарий «Усиленный рост и прозрачность»	Растет внешнеторговый оборот. Происходит быстрое развитие технологической инфраструктуры. Развивается транспортная инфраструктура. Усиливается контроль над качеством перевозки. Растет профессионализм рынка.	Рынок ж/д перевозок СПГ быстро растет, увеличивается его привлекательность.	Достижение уровня рентабельности недоступного конкурентам. Развитие подвижного состава.
Пессимистический сценарий «Падение рентабельности»	Недостаток инфраструктуры замедляет рост рынка. Контроль над качеством перевозок и «серыми схемами» не усиливается. Производители развивают собственный парк подвижного состава и логистические направления деятельности.	Рынок ж/д перевозок СПГ практически снижается.	Хеджирование рисков прибыли за счет освоения новых продуктовых рынков.

Оценка трендов позволила расставить акценты на наиболее значимых тенденциях макросреды (Приложение 2, табл. П2.1–табл. П2.4).

Таким образом, был выявлен ряд ключевых тенденций:

- нарастание недостатка технологической инфраструктуры (портовая инфраструктура, рефсклады, контейнерная инфраструктура);
- высокий потенциал инновационности (развитие новых технологий охлаждения, безлюдных технологий);
- ограничения со стороны ФАС на повышение тарифов;
- увеличение количества аутсорсинговых компаний (развитие 3 PL);
- высокая вероятность разрешения особых условий перевозок СПГ;
- высокая вероятность вывода пива из группы СПГ.

Большое количество тенденций развития макросреды серьезно увеличивают уровень ее неопределенности, не позволяя с высокой вероятностью оценить ее будущее состояние. Поэтому целесообразно применить сценарный метод моделирования будущего состояния макросреды, оценивая инициативы стратегии развития на основании трех сценариев (табл. 3.2.2).

Отраслевой анализ. Компания ведет деятельность в отрасли логистических услуг и участвует в формировании отраслевой цепочки создания стоимости, представленной на рисунке (рис. 3.2.1).

Рынок перевозок режимных и изотермических грузов состоит из автомобильных (85 % объема) и железнодорожных (15 % объема) перевозок (Infranews, 2007).

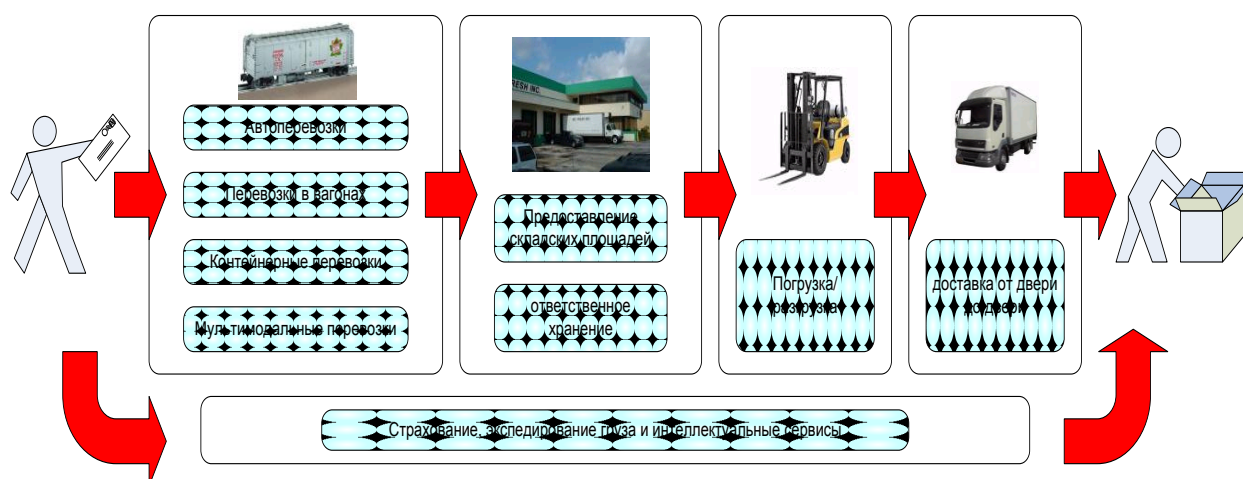


Рис. 3.2.1. Цепочка создания стоимости в транспортной отрасли

Рынок характеризуется низкой степенью консолидации, отсутствием вертикальной интеграции и низкой дифференциацией услуг (Infoline 2007). По

данным за последние несколько лет рынок железнодорожных перевозок СПГ находится на стадии спада, при общем росте рынка перевозок на 10-15 % год темпы его роста не превышали 1 %.

Емкость рынка железнодорожного сегмента была ограничена 11 млн тонн в год, что составляет 28,5 млн т/км. Основным игроком рынка является ОАО «Рефсервис», перевозящее 34 % грузооборота с использованием изотермического подвижного состава (ИПС) (рис. 3.2.2). Также 34 % СПГ перевозятся с использованием крытого ПС ОАО «РЖД» и частных собственников. Около 16 % перевозится в ИПС частных операторов, 9 % в контейнерах, 5 % в ИПС филиала ОАО «РЖД».

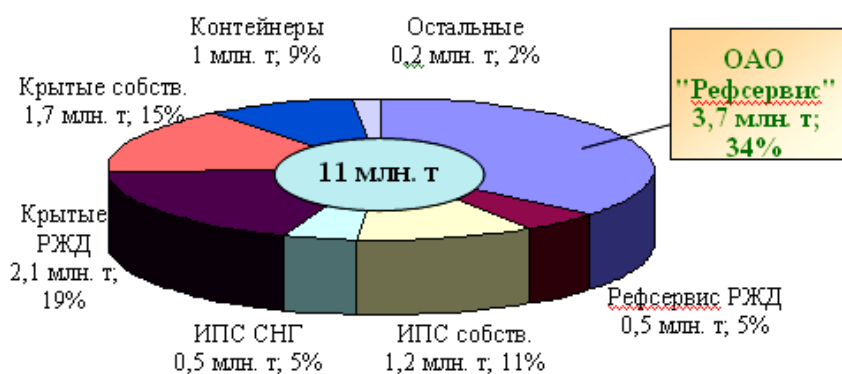


Рис 3.2.2. Структура перевозок СПГ железнодорожным транспортом

Одна из основных характеристик отрасли – форма и интенсивность конкуренции. Согласно модели М. Портера, рассмотренной в главе 1, они включают:

1. Интенсивность конкуренции. На рынке ж/д перевозок предложение, обеспечиваемое производственными мощностями (вагонами) 80-х годов производства, значительно превышает спрос, поэтому равновесие рынка устанавливается при низкой марже оператора. Информация об операторах открыта и находится в свободном доступе, что в сочетании с низкой дифференциацией услуг конкурентов приводит к ценовой конкуренции. Бизнес ОАО «Рефсервис» уступает в запасе рентабельности мелким конкурентам, удерживающим более низкие зарплаты механикам.

ОАО «Рефсервис» является явным лидером рынка железнодорожных перевозок скоропортящихся грузов. Компания удерживает 50 % всего парка изо-

термического подвижного состава на рынке, а также 40 % грузооборота по рефперевозкам и 73 % грузооборота по перевозкам термосопригодных грузов (Приложение 1, табл. П1.1). В то же время на рынке присутствует ряд крупных игроков, в целом определяющих высокую интенсивность конкуренции. Это связано как с описанными выше факторами, такими как низкая дифференциация услуг и превышение предложения над спросом, так и низкими издержками переключения потребителей услуг и высокими выходными барьерами их отрасли.

Затраты переключения покупателей в свою очередь определяются стандартизацией услуг, а также стандартизацией формальных процедур доступа к инфраструктуре. Низкие затраты переключения позволяют покупателям легко менять поставщика.

Высокие барьеры выхода из отрасли определяются сложностью ликвидации активов. Основной актив операторов – подвижной состав, которым рынок перенасыщен. Как следствие, его продажа возможна только с большим дисконтом. Это осложняет выход с рынка.

2. Вероятность появления новых конкурентов. Вероятность появления новых конкурентов в отрасли незначительна. Она определяется высокими выходными барьерами из отрасли и высокой степенью неопределенности развития.

Высокие выходные барьеры из отрасли существенно повышают риск осуществления инвестиций в нее, так как при неудачном стечении обстоятельств будет потеряна большая их часть.

На вероятность появления новых конкурентов может повлиять стратегия ОАО «Трансконтейнер» (дочернее общество ОАО «РЖД»). Имея в портфеле бизнес-направление по строительству изотермических контейнеров, и обладая сетью контейнерных площадок национального масштаба, компания обладает стратегическим преимуществом при выходе на целевой рынок ОАО «Рефсервис». Еще существует возможность активного развития подвижного состава производителями скоропортящихся продуктов. Данная возмож-

ность напрямую зависит от степени регулирования правил перевозки и разрешения транспортировки СПГ в универсальном подвижном составе.

3. *Конкуренция со стороны товаров-заменителей.* Основными товарами-заменителями ж/д перевозок СПГ являются автомобильные перевозки и перевозки в крытом подвижном составе (в сегменте термосных перевозок).

Рост перевозок и потребления СПГ абсорбируется автомобильными перевозками, в результате чего рынок железнодорожных перевозок СПГ не показывает роста в течение трех последних лет. В обозримом периоде эта тенденция сохранится, так как автомобильные перевозки в большей степени удовлетворяют потребностям клиентов в области оперативности и гибкости. Рынки перевозок СПГ развитых стран демонстрируют двадцатикратное превосходство объема рынка автоперевозок перед железнодорожными перевозками. Перевозки в крытом подвижном составе дешевле перевозок в ИПС. Конкуренцию с их стороны ограничивают законодательные нормы, существенно сужающие их спектр. Поскольку издержки переключения потребителей на товары-заменители не существенные, конкуренция со стороны товаров-заменителей высокая.

4. Рыночная власть поставщиков. Поставщиками в операторском бизнесе являются:

- поставщики услуг по ремонту ИПС;
- производители ИПС.

Так как компания имеет собственное подразделение по ремонту подвижного состава, поставщики этих услуг не оказывают влияния на ее основной бизнес. Если рассматривать потенциальных конкурентов компании, то из-за наличия избыточной мощностей по ремонту ИПС, как в России, так и в СНГ, а также немонопольному характеру рынка, влияние поставщиков услуг ремонта можно охарактеризовать как невысокое.

Оценка влияния производителей ИПС осложняется тем, что в настоящее время на территории России не производится изотермического подвижного состава. Зарубежный ИПС не сертифицирован в России, и в настоящее время его поставок не осуществляется. С другой стороны, вывод из эксплуатации существ-

вующего ИПС в итоге приведет к необходимости его производства или закупкам. Наиболее вероятным решением в этом случае будет либо развитие собственных производственных мощностей, либо закупка ИПС у китайских производителей. В этой ситуации рынок приобретет монополистические очертания, и, как следствие, можно оценить рыночную власть поставщиков потенциально высокой.

5. Рыночная власть покупателей. В условиях ценовой конкуренции уровень цен для потребителя на рынке формируется из тарифов ОАО «РЖД» за пробег (около 60 % цены) и расходов операторов (порядка 40 % цены потребителя).

На рынке отсутствуют участники, обладающие устойчивым конкурентным преимуществом, позволяющим извлекать экономическую ренту, а цена является основным фактором потребительских предпочтений. Сочетание этих особенностей делает перевозки СПГ насыщенным рынком, динамика которого задается спросом.

Слабая дифференциация услуг между операторами существенно облегчает давление со стороны покупателей.

Интегральная оценка конкуренции приведена в табл. 3.2.3.

Таблица 3.2.3

Оценка конкуренции в отрасли перевозок СПГ

Сила конкуренции	Влияние на конкуренцию
Интенсивность конкуренции	Положительное
Новые участники	Нейтральное
Товары-заменители	Положительное
Рыночная власть поставщиков	Нейтральное
Рыночная власть покупателей	Положительное

Таким образом, отраслевой анализ показывает высокий уровень конкуренции в отрасли, что, в первую очередь, связано с низкой дифференциацией услуг и существенным превышением спроса над предложением.

В условиях усиления конкуренции и сокращения емкости рынка ж/д перевозок СПГ целесообразно рассмотреть возможности диверсификации бизнеса в разрезе горизонтальной интеграции.

Перспективными направлениями бизнеса являются предоставление услуг комбинированных холодильных складов и автомобильных перевозок режимных и изотермических грузов. Также перспективен выход на рынок универсального подвижного состава (УПС) для перевозки продовольственных товаров, не относящихся к СПГ, и прочих грузов.

Рынок складских услуг является относительно неразвитым и на нем в отличие от рефперевозок спрос значительно превышает предложение (Businessvision, 2007). Выход на рынок комбинированных холодильных складов (гибких терминалов) заключается в предоставлении компанией услуг по хранению грузов. Управление складом также сопряжено с погрузочно-разгрузочными работами и открывает возможности организации услуги доставки «до двери».

Помимо высокого спроса на услуги рынок привлекателен для железнодорожного перевозчика тем, что хранение и доставка «до двери» позволяет преодолеть «последнюю милю» до клиента. Это является проблемой для перевозчика, ограниченного железнодорожными путями.

Складской бизнес характеризуется более высокими барьерами входа: стоимость оборудования холодильного склада приближается к 20 млн долл. Каждый склад требует проектирования и строительства подъездных путей. Высокие барьеры входа означают, что конкуренты не смогут повторить шаг ОАО «Рефсервис» в среднесрочной перспективе, их развитие будет ограничено операторским бизнесом. Тем самым, компания достигнет устойчивого конкурентного преимущества.

Рынок автомобильных перевозок рассматривается как одно из перспективных бизнес-направлений. Рост доли автомобильных перевозок СПГ в общем объеме обусловлен двумя неценовыми факторами:

- оперативность автомобильной доставки. Минимальный гарантированный срок железнодорожной доставки составляет 5 дней.

- гибкость автомобильной доставки. Возможности автоперевозчика по приему заказа значительно превосходят возможности ж/д оператора. В случае отсутствия у клиента подъездных путей, груз не будет доставляться по схеме «от двери до двери».

Рынок автоперевозок менее консолидирован, прозрачен и регулируем, чем рынок железнодорожных перевозок, что отразится на конкурентоспособности крупной компании. Это связано с необходимостью соблюдения трудового и налогового законодательства, норм и правил, в то время как небольшие компании имеют практику нарушения их выполнения, отрицательно сказываясь на запасе рентабельности ОАО «Рефсервис».

Выход на рынок УПС позволит компании диверсифицировать бизнес и вести деятельность на рынках с различной динамикой и различными факторами развития. Объем рынка перевозок пищевой продукции, рассматриваемый руководством компании, составляет около 5 млн тонн в год, что недостаточно для поддержания текущего состояния бизнеса (ИВ-перевозок) в случае наступления рискованных событий (Приложение 3).

Анализ текущего состояния бизнеса компании. Существующие бизнес-направления компании включают операторский и ремонтный бизнес.

1. Операторский бизнес. Компания осуществляет перевозки скоропортящейся продукции двух типов: режимные грузы, требующие использования дизельных установок с механиками для поддержания заданных параметров, и изотермические грузы, пригодные к перевозке в безлюдных составах. Значительную долю расходов рефрижераторных перевозок (до 1/6 всех расходов компании) составляет оплата труда механиков рефсекций. Руководство ОАО «Рефсервис» снизило цены до среднерыночных, и за полтора года довело свою долю на рынке рефрижераторных перевозок до 40 %. Снижение цен привело к убыточности сегмента рефрижераторов. В настоящее время перед компанией поставлена задача вывода сегмента ГРПС на уровень безубыточности.

Изотермический подвижной состав состоит из вагонов-термосов, что также件годно для перевозки некоторых режимных грузов на расстояния до 2500

км, и ИВ-термосов, сформированных из рефвагонов путем демонтажа холодильной установки. ИПС не требует механиков, поэтому при возможности перевозки груза в рефрижераторном или изотермическом составе, компания делает выбор в пользу последнего. ОАО «Рефсервис» успешно реализовало инициативу по созданию парка ИВ-термосов, тем самым обеспечив высокую долю рынка и высокую рентабельность сегмента, окупающую убытки рефрижераторного бизнеса. Компания будет терять позиции в сегменте по мере выхода на рынок конкурентов с ИВ-термосами, сформированными из вагонов рефсекций СНГ (Приложение 1, Таблица П.1. П1.2).

Изотермический состав, использующийся для перевозки пива и других напитков, формирует до двух третей выручки от продаж. При этом следует отметить необходимость развития сбалансированного портфеля перевозок для минимизации высоких рисков выхода отдельных сегментов грузов из состава СПГ (Приложение 3). В то же время, если вывести пиво из СПГ, то это не покрывается ни увеличением доли перевозок режимных и термосных грузов, ни выходом на рынок перевозок пищевой продукции в УПС.

Таблица 3.2.4

Пропускная способность ремонтных депо ОАО «Рефсервис»

Услуги по ремонту	ПС ОАО «Реф-сервис», ваг. в мес. ³	Частный ПС и ПС ОАО «РЖД»	
		Емкость, ваг. в мес.	Факт, ваг. в мес. ⁴
Изотермический подвижной состав (690 вагонов в мес.)	380	233	27 ⁵ (0)
Универсальный подвижной состав	-	На порядок больше объема рынка ИПС	80 ⁶

2. Ремонтный бизнес. Компания управляет тремя ремонтными депо, способными производить плановый (деповский) и капитальный ремонт подвижного состава. В табл. 3.2.4 приведена их месячная пропускная способность.

³ По данным за 2006 г.

⁴ По данным за 2-е полугодие 2007 г., (после установки текущих цен).

⁵ Ремонты, связанные с переоборудованием грузовых вагонов рефсекций в изотермические вагоны-термосы (в дальнейшем не планируются).

⁶ В том числе 11 почтово-багажных и вагонов сопровождения.

Мощности депо избыточны для ремонта собственного подвижного состава, поэтому компания проводит ремонт 40-80 вагонов в месяц со стороны, что недостаточно для покрытия издержек и выхода на самоокупаемость. На рынке ремонтов рефрижераторного и изотермического ПС доминирует депо Молодечно (Белоруссия), у которого расценки на плановый ремонт ниже себестоимости ремонта в депо ОАО «Рефсервис». Увеличение объема возможно за счет выхода в ремонт универсального подвижного состава (УПС), но на этом рынке компания столкнется с конкуренцией со стороны депо ОАО «РЖД».

Анализ стратегических степеней свободы (ССС).

Проводим его в целях выбора конкретных направлений, на которых следует сосредоточить ограниченные ресурсы для получения максимального эффекта. Оценка стратегических степеней свободы проводилась в рамках операторского и ремонтного бизнеса.

1. Операторский бизнес. Целевой функцией нашей компании, являющейся коммерческой организацией, является «Повышение капитализации».

Для формирования СССР проводилась детализация целевой функции, которая сводилась к последовательной ее фрагментации на блоки (рис. 3.2.3).

Используя полученное дерево фрагментов ключевой функции, был построен реестр возможных шагов, оценка которого производилась экспертным методом по следующей шкале: 1 – слабое влияние на целевую функцию, 2 – среднее влияние, 3 – сильное влияние. Результаты приведены в приложении (Приложение 4, табл. П4.1).

Выделенные ключевые шаги на основе тематической близости были сгруппированы в следующие степени стратегической свободы:

- операционная деятельность;
- ценовая политика;
- законодательство;
- партнерство;
- клиенты;
- подвижной состав;

- инфраструктура;
- 3PL.

Для каждой группы шагов была получена суммарная оценка степени влияния на ключевую функцию, а также оценена осуществимость шагов (Приложение 4, табл. П4.2).

В дальнейшем задача сводилась к определению взаимного влияния степеней стратегической свободы и формированию их окончательной оценки. Для этого была построена матрица взаимной корреляции степеней стратегической свободы (Приложение 4, табл. П4.3).

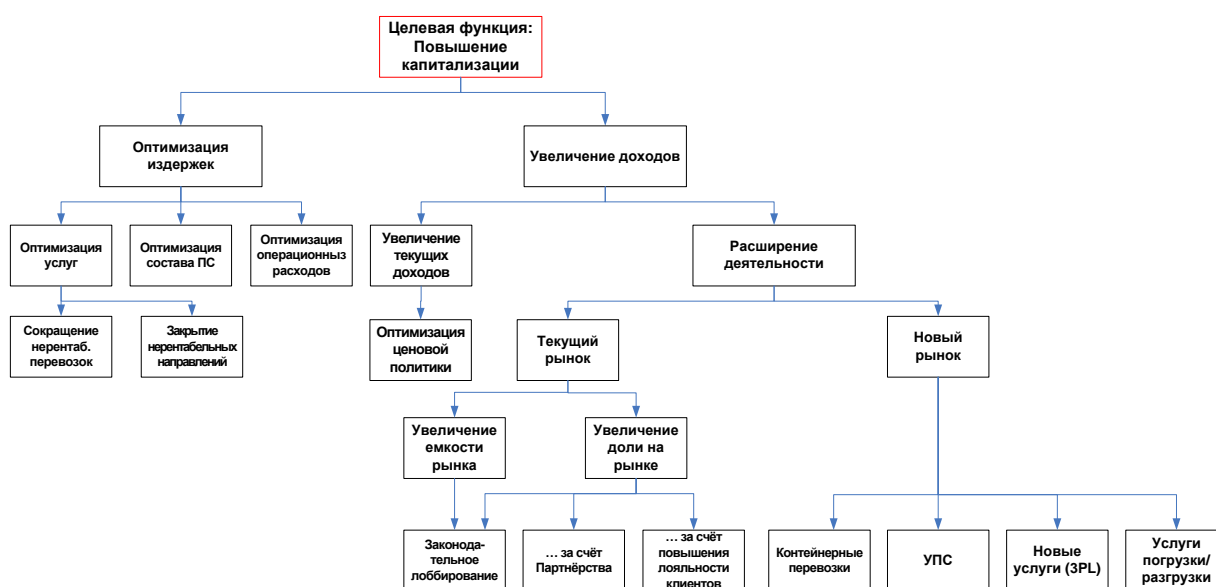


Рис 3.2.3. Детализация целевой функции для операторского бизнеса

Учитывая силу влияния степени на ключевую функцию, осуществимость ключевых шагов и корреляцию были выделены ключевые степени стратегической свободы. Для этого была проведена экспертная усредненная оценка силы влияния и осуществимости, позволяющая получить единую числовую характеристику CCC. В результате были получены следующие ключевые CCC (рис. 3.2.4):

- операционная деятельность;
- инфраструктура;
- подвижной состав.

Реализация инициатив, направленных на повышения эффективности операционной деятельности, позволит компании повысить рентабельность деятельности. Развитие парка подвижного состава и инфраструктуры направлено на создание конкурентного преимущества на рынке.

3. *Ремонтный бизнес.* Ремонтный бизнес в настоящее время является вспомогательным направлением деятельности ОАО «Рефсервис».

Для перехода на направление «самоокупаемость» наиболее целесообразно определить ее целевую функцию как «Рост рентабельности».

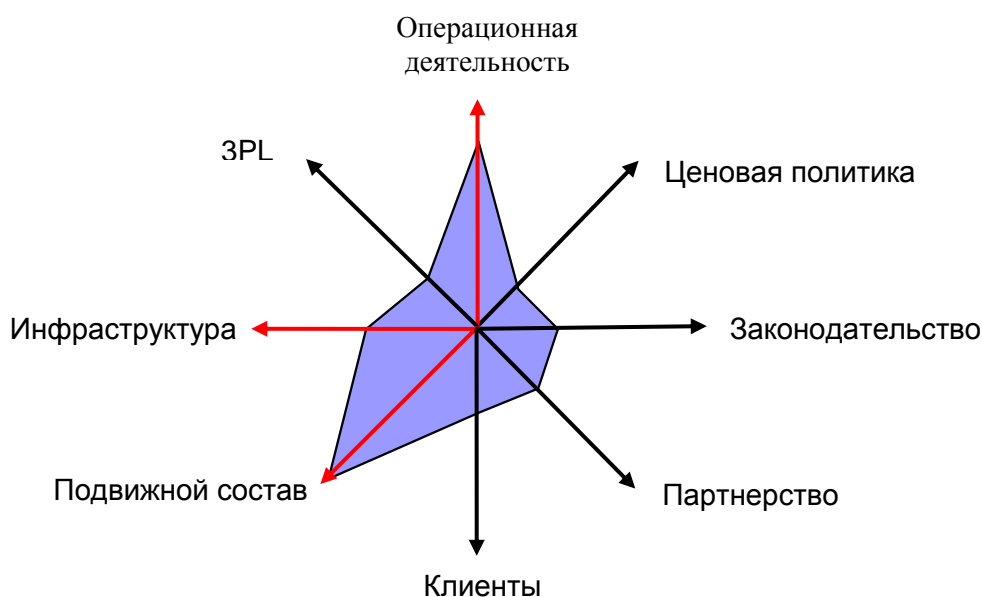


Рис. 3.2.4. Степени стратегической свободы (операторский бизнес)

Для определения ССС была произведена фрагментация целевой функции на блоки, в результате которой появилась возможность оценки всего спектра ССС (рис. 3.2.5).

Получение, оценка и выбор степеней стратегической свободы для ремонтного бизнеса осуществлялся аналогично операторскому бизнесу, стратегические степени свободы приведены на рис. 3.2.6.

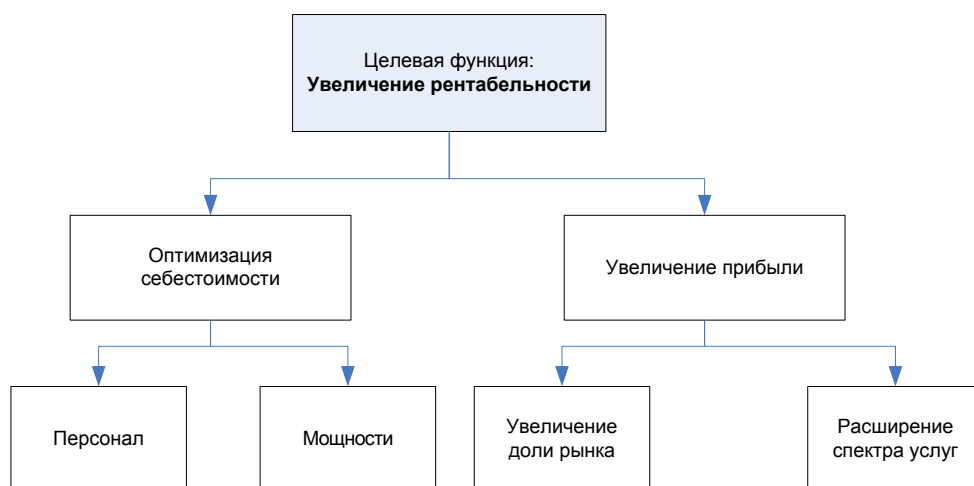


Рис. 3.2.5. Детализация целевой функции для ремонтного бизнеса

Данные о ключевых шагах, их оценке, группировке, групповой оценке ССС приведены в приложении 4 (табл. П4.1–П4.6).

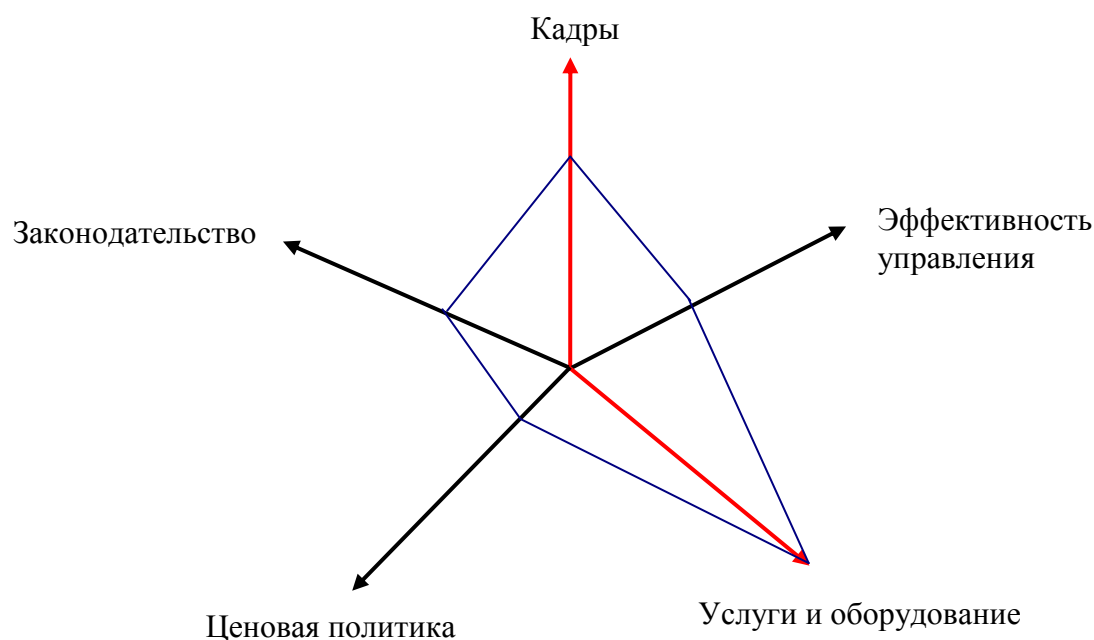


Рис. 3.2.6. Степени стратегической свободы (ремонтный бизнес)

На этой основе были выделены следующие ССС ремонтного бизнеса:

- эффективность управления;
- кадры;
- услуги и оборудование;
- ценовая политика;
- законодательство.

Результаты оценки позволили выделить в качестве ключевых степеней стратегической свободы «Услуги и оборудование» и «Кадры». В свою очередь это подразумевает два направления стратегии развития ремонтного бизнеса: сокращение издержек и получение дополнительных денежных притоков за счет дифференциации услуг и использования нового оборудования.

Анализ рисков. Анализ внешних и внутренних факторов выявил следующие систематические и несистематические риски (табл. 3.2.5).

Таблица 3.2.5

Классификатор рисков

Систематические	Несистематические
<p>1. Экономические:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение потребности в ж/д перевозках СПГ. 2. Рост цен на потребляемые обществом материалы, топливо. 3. Риск невыполнения стратегической задачи Общества (получения стратегического конкурентного преимущества путем обновления подвижного состава с внедрением новых технологий) вследствие сохранения и увеличения парка старых дешевых вагонов, поддерживаемых за счет КРП. 4. Рост затрат на оплату труда 5. Дефицит основного производственного персонала: механиков, рабочих. <p>2. Политические:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Изменение условий и правил перевозок грузов 7. Признание доминирующего положения Общества на рынке перевозок СПГ и признание фактов нарушения антимонопольного законодательства 	<p>1. Финансово-экономические:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Отказ от пролонгации/ возобновления договора аренды недвижимого имущества депо 9. Рост арендных ставок на недвижимое имущество депо. 10. Риск возникновения неплатежеспособности вследствие привлечения значительных заемных средств на инвестиционные проекты. <p>2. Производственно-технологические</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Невозможность обновления стареющего парка подвижного состава. 12. Риск возникновения аварийных ситуаций во время эксплуатации ПС 13. Риск возникновения аварийных ситуаций в депо (техногенный риск). <p>3. Маркетинговые</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Рост конкуренции на рынке перевозок грузов в ГРПС. 15. Рост конкуренции на рынке перевозок грузов в ИВ-термосах. 16. Появление на рынке альтернативного ПС для перевозок рефгрузов. 17. Появление на рынке альтернативного подвижного состава для перевозок термосопригодных грузов. 18. Введение особых условий на перевозки термосопригодных грузов. <p>4. Микросоциальные (корпоративные)</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Риск раскрытия информации 20. Риск размывания пакета акций 21. Риск вывода активов 22. Риск банкротства 23. Риски при реорганизации

На основе этой оценки составлена карта рисков компании (рис. 3.2.7).

Следующий этап анализа посвящен оценке количественных характеристик выявленных рисков. Для этого оценивается вероятность материализации риска и его материальной составляющей. Оценка была осуществлена экспертным методом, результаты представлены в табл. П5.1 (**Приложение 5**).

Локальные оценки позволили получить интегральную количественную характеристику по каждому риску – вероятностный ущерб как произведение вероятности материализации риска на размер его возможного ущерба. Наличие интегральной характеристики позволяет сравнить риски с выявлением приоритетов.

На основе полученных характеристик была построена карта рисков компании (рис. 3.2.7).

На карте рисков выделены три области, характеризующиеся слабой, средней и высокой вероятной силой влияния.

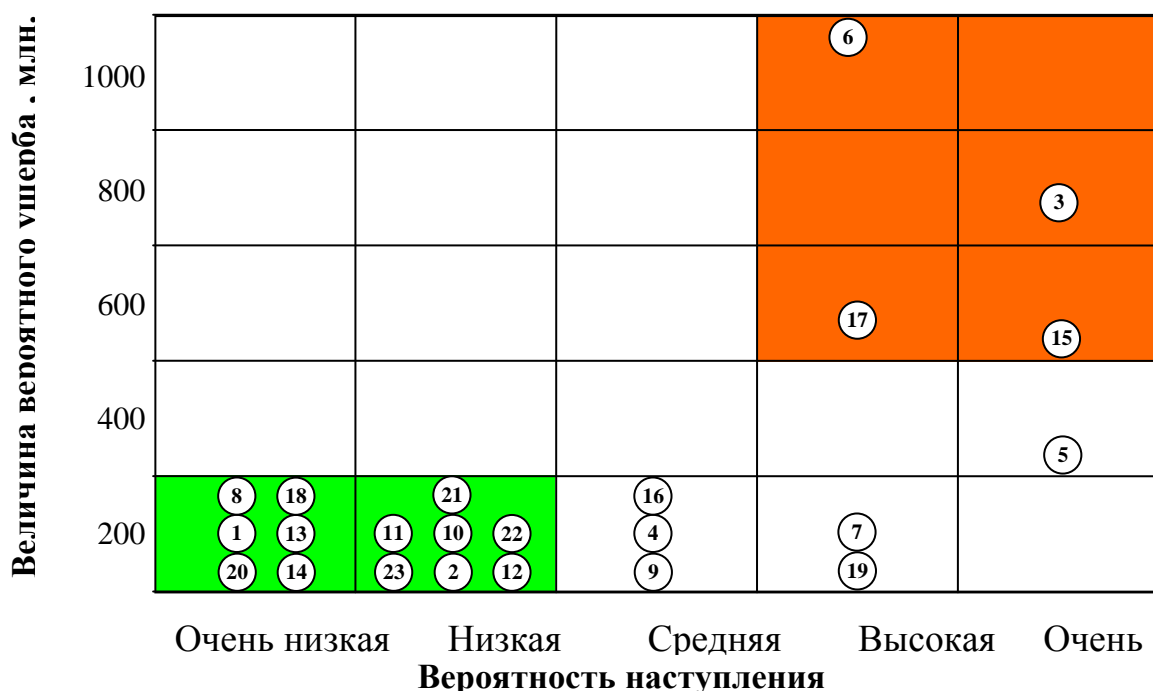


Рис. 3.2.7. Карта рисков ОАО «Рефсервис»

Следует выделить ряд рисков, находящихся в зоне высокой вероятностной силы влияния. К ним относятся нижеперечисленные риски.

Риск №6. Изменение условий и правил перевозок грузов.

При реализации данного риска компания может потерять более 50 % грузовой базы. Крупнейшие производители пива неоднократно ставят вопрос, касающийся исключения пастеризованного пива из перечня скоропортящихся продуктов.

Риск №3. Риск невыполнения стратегической задачи бизнеса – получения стратегического конкурентного преимущества путем обновления подвижного состава с внедрением новых технологий за счет сохранения и увеличения парка старых дешевых вагонов, поддерживаемых КРП.

Парк дешевых старых вагонов может быть увеличен их закупкой в странах СНГ. При этом при проведении капитального ремонта с продлением срока службы они способны работать до 40 лет вместо предусмотренных производителем 25-27 лет. Сохранение и увеличение парка старых вагонов, зачастую не обеспечивающих сохранность и безопасность перевозок препятствует строительству новых высокотехнологичных вагонов, так как стоимость строительства существенно выше, чем закупка и проведение ремонтов старого подвижного состава.

Риск №17. Появление на рынке альтернативного подвижного состава для перевозок термосопригодных грузов.

Альтернативными видами железнодорожного подвижного состава могут стать термос-контейнеры и утепленные крытые вагоны.

Риск №15. Рост конкуренции на рынке перевозок грузов в ИВ-термосах.

Данный риск связан с возможностью конкурентов в части переоборудования грузовых рефрижераторных вагонов в ИВ-термосы, а также закупки вагонов, находящихся на консервации у филиала ОАО «РЖД».

Проведенный анализ рисков показал, что деятельность компании сопряжена со значительным количеством рисков, характеризующимся высокой вероятностью их реализации и значительным ущербом. Таким образом, при формировании стратегии устойчивого развития компании ключевым параметром станет необходимость хеджирования рискованных событий и учет возможности их реализации при анализе стратегических альтернатив.

Результаты анализа и стратегической диагностики позволяют перейти к интегральной оценке положения компании с использованием SWOT-анализа.

Бизнес компании состоит из операторского и ремонтного направлений. Операторский бизнес генерирует денежный приток, ремонтный бизнес в настоящее время является центром затрат. Сейчас бизнес является звеном операторских услуг (предоставление услуг перевозки), и компания обладает достаточным потенциалом для выхода в другие звенья цепочки стоимости.

Конкуренция на рынке перевозок скоропортящихся грузов (СПГ) характеризуется:

- 1) большим количеством мелкого и среднего бизнеса на каждом сегменте рынка;
- 2) низкой сложностью переключения между операторами, при этом цена является определяющим фактором при выборе;
- 3) низким качеством предоставляемых услуг вследствие отсутствия спроса на качество;
- 4) удержанием конкурентами низкого уровня оплаты труда механиков рефсекций и отказом от социальных льгот для снижения затрат (социально неориентированные компании);
- 5) мягким регулированием, допускающим применение более низких стандартов перевозки, чем в развитых странах;
- 6) доминированием автоперевозчиков на расстояниях до 2000 км вследствие большей оперативности автоперевозок.

Учитывая вышесказанное, можно выделить ряд ключевых направлений развития бизнеса, позволяющих получить устойчивые конкурентные преимущества:

1. Управление парком ПС позволяет дифференцировать пакет услуг компании.
2. Тарифная политика создает возможности управления рентабельностью по направлениям перевозок.

3. Развитие ремонтного бизнеса позволяет увеличить его рентабельность и вывести на самоокупаемость посредством увеличения денежного притока за счет расширения услуг и минимизации основных затрат.

4. Диверсификация бизнеса через инвестирование в инфраструктурные объекты, такие как холодильные склады и гибкие терминалы, открывает перспективный рынок и получение синергии с существующим бизнесом.

5. Модернизация подвижного состава позволит увеличить рентабельность бизнеса компании. Модернизация основана на развитии новых технологий перевозки (безлюдные технологии) и разработке нового универсального подвижного состава, позволяющих сократить затраты на осуществление перевозок, увеличить загрузку ПС и сократить порожний пробег.

6. Оптимизация текущей деятельности позволит повысить ее рентабельность за счет сокращения операций на ряде убыточных направлений

7. Развитие направления услуг 3PL провайдера позволит компании выйти в смежные сегменты бизнеса с предоставлением комплексных услуг.

Для учета рисковых событий и изменений условий во внешней среде необходимо наметить сценарии развития компании. Оценка сценариев проведена с учетом ее динамики, формирующейся под влиянием двух типов факторов:

- общие тенденции рынка (Приложение 2);
- области риска (**Приложение 5**).

В рамках сценарного подхода проведена оценка параметров для трех вероятностных вариантов развития:

- *ожидаемый сценарий* – наиболее вероятное значение параметров;
- *оптимистический сценарий* – наиболее благоприятное вероятное значение параметров;
- *пессимистический сценарий* – наименее благоприятное вероятное значение параметров.

Для формирования структурной основы сценариев развития внешней среды определяем качественные и количественные параметры внешней среды, формирующие базу сценариев.

Параметры сценариев развития с учетом тенденций рынка включают:

1. *Емкость рынка перевозки СПГ*. На нее положительно влияют тенденции роста импорта/ экспорта продовольственных товаров, потребительского рынка и др. В то же время ряд тенденций и рисков имеет отрицательное влияние. Это тенденция нарастания ограничений со стороны инфраструктуры, а также риски государственного ограничения импорта.

2. *Эластичность спроса*. Существует ряд факторов, сводящихся к влиянию товаров-заменителей. К ним относится тенденция строительства автодорог, напрямую влияющая на основной заменитель – перевозки автомобильным транспортом и т.д. Влияние этих факторов будет сказываться на параметре, определяющем относительную ценность услуг компании по сравнению с товарами-заменителями – эластичности спроса по цене.

3. *Антимонопольное регулирование*. Ряд рисков и тенденций сводится к вероятному ограничению тарифов на услуги компании со стороны ФАС (риск признания доминирующего положения ОАО «Рефсервис» на рынке СПГ, тренд ФАС считает дочерние общества естественных монополий монополистами на своих рынках).

4. *Тарифы ОАО «РЖД»*. Существует ряд тенденций, указывающих на возможное повышение тарифов за пробег со стороны ОАО «РЖД», что скажется на финансовых потоках компании.

5. *Спрос на ремонт подвижного состава со стороны*. В настоящее время наблюдается недозагрузка ремонтных мощностей депо компании, основная причина которой – более низкие цены на ремонт в странах СНГ, обусловленные низким его качеством.

6. *Ряд тенденций внешней среды связан с увеличением спроса на услуги хранения СПГ* (холодильных складов/гибких терминалов), доставки, разгрузки/погрузки. Они также учтены в параметрах сценариев.

7. *Изменение правил перевозки СПГ*. Сезонные разрешения, выдаваемые на перевозку изотермических грузов, в УПС в силу структурного характера влияния на отрасль рассмотрены отдельно от параметра емкости рынка.

8. *Вывод пива из перечня СПГ.* Наступление данного рисковогó события оставит компанию без половины оборота и приведет текущий бизнес к безусловной убыточности.

Параметры и их значения для каждого сценария при оценке стратегических альтернатив развития приведены в табл. 3.2.1.

Результаты анализа внешней среды и текущих направлений бизнеса компании представлены в матрице SWOT-анализа деятельности компании.

Таблица 3.2.6

Параметры сценариев

Параметр	Оптимистичный сценарий	Реалистичный сценарий	Пессимистичный сценарий
Емкость рынка	11,7 млн т.	10,2 млн т	8,7 млн т.
Разрешение особых условий	не наступает	наступает один сезон в году	наступает два сезона в году, разрешается перевозка пива в УПС
Эластичность спроса по цене	0,3	0,6	0,8
Регулирование тарифов ФАС	не наступает	не наступает	наступает
Средний тариф «РЖД» за груженный пробег	уменьшается на 10 %	не меняется	увеличивается на 10 %
Средний тариф «РЖД» за порожний пробег	Уменьшается на 10 %	не меняется	увеличивается на 10 %
Спрос на услуги депо	увеличивается вдвое (200 %)	не меняется	уменьшается вдвое (50 %)
Спрос на услуги погрузки и доставки	увеличивается вдвое (200 %)	не меняется	уменьшается вдвое (50 %)
Спрос на морозильные камеры и ответственное хранение	увеличивается вдвое (200 %)	не меняется	уменьшается вдвое (50 %)

Анализ внутренней среды компании позволил определить сильные и слабые стороны, анализ внешней среды – рыночные возможности и угрозы (табл. 3.2.2).

Сравнение внутренних сильных и слабых сторон компании с рыночными возможностями и угрозами, позволяет сделать вывод о том, в каком направле-

нии организация должна развивать свой бизнес и, в конечном итоге, распределить ресурсы по направлениям деятельности.

В текущий момент стратегия компании направлена на решение оперативных задач по сохранению текущего положения на рынке и рост эффективности операционной деятельности компании.

Основными стратегическими целями предприятия являлись:

1. Сохранение доли рынка перевозок скоропортящихся грузов в ГРПС.
2. Увеличение доли рынка перевозок термосопригодных грузов.
3. Повышение эффективности использования основных фондов, прежде всего, вагонного парка.
4. Обеспечение безубыточной деятельности и финансовой устойчивости предприятия.

Позиция компании характеризуется отсутствием стратегических преимуществ над конкурентами. Текущая рыночная конъюнктура создана руководством ОАО «Рефсервис» путем формирования парка ИВ-термосов и лоббирования отмены особых условий на перевозки СПГ.

Генерируемый термосным направлением денежный поток компенсирует убыточность сегмента режимных грузов и позволяет рассматривать различные варианты развития компании.

Своевременный выбор стратегической альтернативы развития позволит опережать конкурентов к моменту, когда рынок термосных перевозок по аналогии с рынком рефрижераторных перевозок будет переполнен ИВ-термосами. Ситуация осложняется высокой степенью неопределенности как со стороны развития рынка, так и со стороны реализации рисков событий в области регулирования правил перевозки СПГ.

Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

SWOT-анализ ОАО «Рефсервис»

	Сильные	Слабые
Управ-ляемые	<ul style="list-style-type: none"> • Лидирующая доля рынка режимных и изотермических ЖД перевозок • Большой парк ИПС • Собственные ремонтные мощности • Лидерство в своевременности подачи вагонов 	<ul style="list-style-type: none"> • Узкий целевой рыночный сегмент (max объем 11 млн. т) • Высокие удельные издержки в рефперевозках • Узкий спектр услуг/ сервисов
Неуправ-ляемые	<ul style="list-style-type: none"> • Вертикальная интеграция (холод. склады, оптовая региональная дистрибуция) • Развитие контейнерных перевозок • Повышение лояльности клиентов (гибкость, качество, доп. сервисы) • Законодательное лоббирование 	<ul style="list-style-type: none"> • Разрешение перевозки части термосопригодных грузов в УПС • Появление альтернативного ПС (утепленные крытые, термос-контейнер) • Антимонопольное регулирование • Повышение уровня конкуренции в ИВТ-сегменте • Конкуренция со стороны автотранспорта

Таким образом, в рамках анализа и стратегической диагностики исследована текущая ситуация деятельности компании и определена актуальность разработки стратегии устойчивого развития. В соответствии с выбранным подходом и методологией осуществлен процесс формирования инновационной стратегии устойчивого развития и создана аналитическая база, необходимая для стратегического позиционирования компании и генерирования набора стратегических альтернатив.

3.3. Формирование и оценка инновационной стратегии устойчивого развития компании

Актуализация видения, миссии и стратегических целей компании осуществлена с участием экспертов и менеджмента компании. Консолидированные результаты интересов ключевых заинтересованных сторон приведены в табл. 3.3.1.

Стратегическое видение компании раскрывает взгляды руководства компании на ее развитие в формате SMART7.

Видение инновационного устойчивого развития ОАО «Рефсервис» формулируется следующим образом: *«К 2020 году ОАО «Рефсервис» будет национальным лидером железнодорожных перевозок СПГ и обозначит свое присутствие как в смежных звеньях цепочки стоимости 3PL, так и на смежных рынках. Сервис компании будет превосходить конкурентов по качеству, спектру услуг и ценовой политике».*

Таблица 3.3.1

Структурирование интересов ключевых стейкхолдеров

Интересанты	Интересы
Акционеры	Максимизация стоимости компании. Выполнения стратегической функции национального перевозчика скоропортящихся продуктов
Менеджмент	Устойчивое развитие бизнеса компании. Создание крупнейшего национального логистического оператора.
Клиенты	Своевременное предоставление услуг по перевозке СПГ
Конкуренты	Превосходство в структуре бизнеса
Потребители СПГ	Потребление высококачественной продукции

Реализуя намеченное, компания будет добиваться улучшений в следующих областях:

- А. Рост экономических показателей (выручка и рентабельность от продаж).
- Б. Развитие отношений с клиентами.
- В. Управление рисками бизнеса.

Миссия определяет роль, место и значение компании для рынка и общества: *«ОАО «Рефсервис» всегда готов доставить продовольственный груз в любую точку России в полной сохранности».*

Сформулированная миссия устанавливает важные приоритеты деятельности, отличающие компанию от конкурирующих перевозчиков в глазах клиента:

- обеспечение максимальной сохранности грузов;

⁷ Формат SMART (specific, measurable, achievable, relevant, timebound) предполагает описание стратегии конкретными, измеримыми, достижимыми, связанными и определенными во времени характеристиками.

- обеспечение своевременности и достаточности подачи вагонов;
- стремление развивать компетенции доставки «до двери».

Базовые ценности являются принципами, на которых строится деятельность компании. Ценности ОАО «Рефсервис» гармонируют с видением и миссией и определяют взаимодействие компании с ее акционерами, сотрудниками, партнерами, поставщиками и потребителями, конкурентами, регулируемыми органами и обществом в целом.

Руководство компании последовательно придерживается следующих ценностей:

1. Безубыточность и рост стоимости бизнеса.
2. Качество и установление стандартов для отрасли.
3. Прозрачность и управляемость бизнеса. Открытость для партнеров, инвесторов и регулирующих органов.
4. Следование потребностям клиентов: стабильное предложение, четкая координация и стремление к гибкости.

Реализация видения руководства компании будет осуществляться путем постановки и достижения взаимосвязанных целей. Стратегические цели объединяют потенциал бизнеса и направляют его на достижение желаемого состояния. Руководство компании управляет целеполаганием и контролирует связанность и непротиворечивость выполняемых задач. Стратегические цели компании структурированы на рис. 3.3.1.

Карта целей позволяет руководству компании установить взаимосвязи и определить значимость поставленных целей в стратегии компании.

Цели компании сгруппированы в четырех перспективах, каждая из которых оказывает влияние на главную цель коммерческой организации: рост акционерной стоимости бизнеса. Разрезы (перспективы) финансов, отношений с клиентами, внутренних бизнес-процессов и роста и развития имеют различную силу воздействия на капитализацию компании. Непосредственное воздействие на стоимость бизнеса оказывает достижение финансовых целей, развитие от-

ношений с клиентами. Более опосредованное влияние на стоимость оказывают развитие бизнес-процессов и создание нематериальных активов.

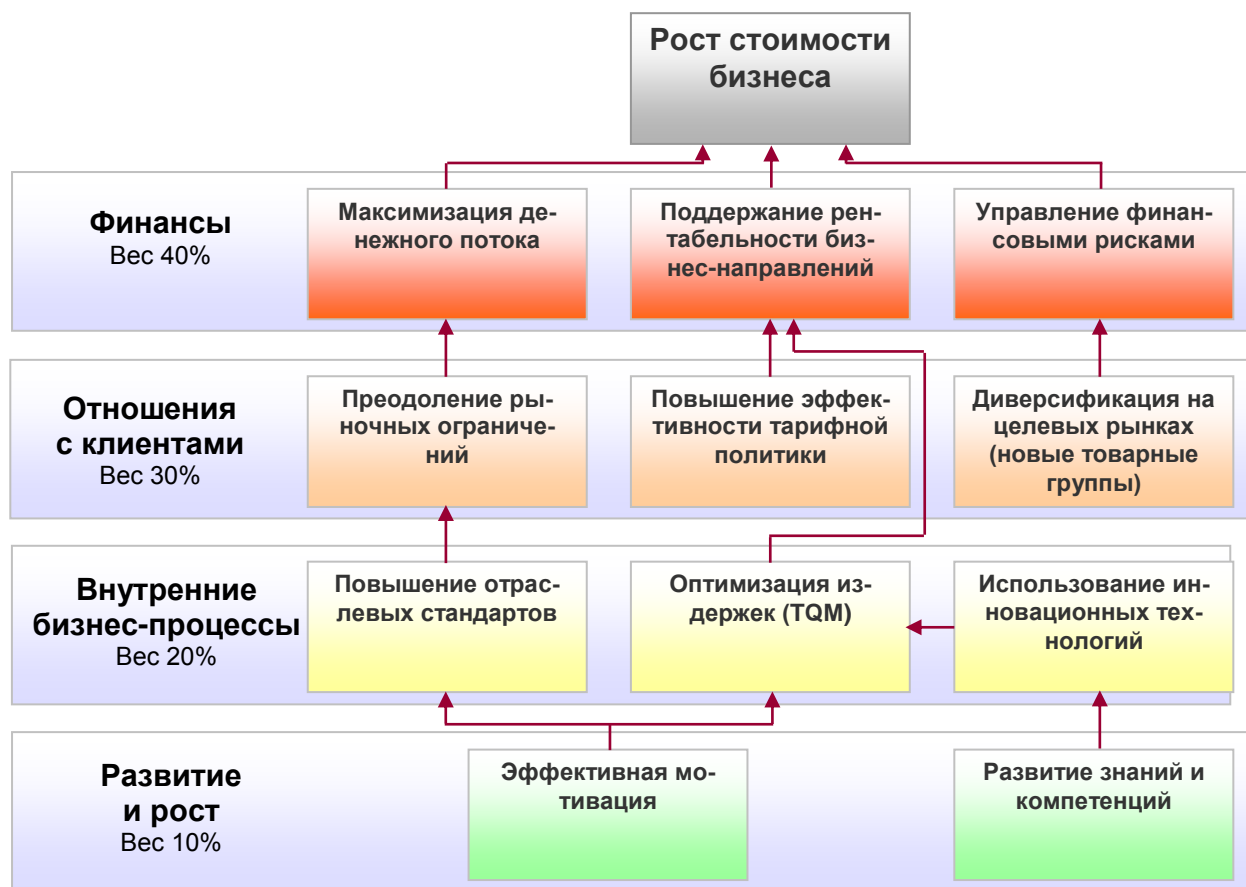


Рис. 3.3.1. Карта стратегических целей ОАО «Рефсервис»

Руководство компании определяет следующий баланс стратегических целей:

- 40 % ресурсов компании направлено на достижение финансовых целей: рост денежного притока, управление рентабельностью и финансовыми рисками компании;
- 30 % ресурсов концентрируются на клиентах и рынке компании: поиск путей преодоления ограничений, развитие портфеля услуг и оптимизация тарифов;
- 20 % ресурсов идет на развитие производственных и вспомогательных процессов компании: создание преимущества в инновациях, оптимизация издержек, лоббирование регулирования отрасли;

- 10 % ресурсов компании используется для создания и развития нематериальных активов компании, выражающихся в повышенной вовлеченности и отдаче сотрудников, а также в их компетенциях, креативности и навыках.

Цели, лежащие в различных перспективах, находятся в различных горизонтах стратегического управления. Достижение финансовых и рыночных целей является конечным результатом процесса стратегического управления, финансовые показатели оценивают бизнес пост-фактум, и являются запаздывающими по отношению к управленческому процессу.

Цели в перспективах бизнес-процессов, а также цели роста и развития создают основу для выполнения стратегии, показатели по этим целям являются опережающими.

Взаимодействие целей в областях развития и внутренних процессов. В стратегии нашей компании осуществляется повышением эффективности труда, способствует результативности лоббирования и успешному управлению издержками. Развитие компетенций штата компании создает инновационный потенциал компании.

Взаимодействие целей в областях процессов и отношений с клиентами. Эффективное лоббирование позволяет управлять емкостью и условиями рынка, снимая такие ограничения развития, как спрос на перевозку СПГ в качественном составе. Использование инновационных технологий позволяет компании предлагать новые услуги клиентам: гибкие складские комплексы, автономные вагоны-рефрижераторы. При этом оптимизация издержек оказывает непосредственное влияние на рентабельность бизнеса.

Взаимодействие целей в областях отношений с клиентами и финансов. Способно преодолеть ограничения роста через повышение емкости рынка. Выход на смежные рынки также позволит компании генерировать желаемый денежный приток. Дифференциация услуг компании делает ее менее зависимой от динамики продуктовых перевозок отдельных товаров (например, пива и слабоалкогольных напитков).

Далее проводим формирование и оценку стратегических альтернатив.

Достигнутое состояние бизнеса, отраженное в SWOT-анализе, невозможно поддерживать в средне- и долгосрочной перспективе.

Благополучие бизнеса зависит от факторов риска и возможностей, как разрешение перевозок товаров III класса в универсальном подвижном составе, соблюдение налогового законодательства в отрасли или рост привлекательности автоперевозок за счет дорожного строительства.

Даже в благоприятном рисковом сценарии объективные тенденции к насыщению рынка ИВТ-перевозок приведут к снижению рентабельности сегмента перевозок изотермических грузов или доли компании в этом сегменте. Сегмент ИВ-перевозок является главным генератором денежного притока компании, и неблагоприятные изменения в нем приведут к безусловной убыточности бизнеса.

Ключевые факторы стратегического успеха, определяющие прибыльность или убыточность ОАО «Рефсервис», лежат в следующих разрезах:

- рентабельность (низкий уровень оплаты труда);
- выручка от продаж (ограниченный объем перевозок на целевом рынке);
- риски (критическое значение рисковых событий для успеха бизнеса).

Вышеперечисленные ограничения бизнеса использованы для формирования стратегических альтернатив компании, нацеленных на преодоление этих ограничений:

1. Лидерство по издержкам – технологические инновации и управление расходами.
2. Дифференциация – расширение спектра услуг за счет смежных звеньев цепочки стоимости.
3. Диверсификация – выход на рынки с разнонаправленными трендами, хеджирование рисков.

Рассмотрим эти стратегические альтернативы.

1. Лидерство по издержкам. Стратегическая альтернатива лидерства по издержкам концентрирует ресурсы компании на оптимизации существующих направлений бизнеса.

Грузооборот компании делится между режимными (30 % грузооборота) и изотермическими грузами (70 % грузооборота). Целевой сегмент рынка режимных грузов находится в состоянии ценовой войны и является убыточным для компании, в то время как рентабельность перевозок в ВТ и ИВТ делает компанию прибыльной. Высокая рентабельность ВТ и ИВТ-перевозок была достигнута в результате успешно реализованной стратегии «голубого океана». В настоящее время стратегия ИВ-термосов копируется другими участниками рынка, и в обозримом будущем конкурентное преимущество будет утрачено.

Наша компания способна достигнуть принципиального преимущества по издержкам за счет создания вагонов на основе безлюдных технологий. Такой тип состава позволит отказаться от механиков рефсекций, заработная плата которых составляет до 1/6 всех расходов компании. ОАО «Рефсервис» является единственным игроком на рынке, способным на обновление подвижного состава.

Оценка результативности стратегической альтернативы в разрезах SWOT-анализа приведена на рис. 3.3.2.

Реализация альтернативы лидерства по издержкам связана со следующими сложностями:

1. Обновление парка не произойдет моментально. Программа по приобретению нового типа вагонов содержит длительные и трудоемкие этапы, такие, как поиск партнера, разработка вагона, сертификация, строительство, поставки в Россию. Длительность реализации программы оценивается в 3-5 лет, в течение которых компания будет пользоваться имеющимся парком. По истечении этого срока потребуется определить метод сокращения старого парка. Темпы обновления и отказа от механиков рефсекций будут ограничиваться пропускной способностью завода-изготовителя вагонов.

2. Рентабельность решения будет зависеть от стоимости вагона и от расходов на его обслуживание. Безлюдные технологии никак не влияют на динамику целевого рынка и мало способствуют конкуренции с автомобильными рефперевозками.

3. Доминирование над конкурентами повысит активность антимонопольных структур, чьи санкции окажут влияние на прибыль компании.

4. Компания является первопроходцем в области безлюдных рефперевозок, и будет вынуждена решать такие вопросы, как охрана ПС, обеспечение инфраструктуры для дистанционного контроля и т.п.

2. Дифференциация деятельности. Стратегическая альтернатива роста выручки за счет дифференциации заключается в расширении сферы деятельности компании на смежные звенья цепочки создания стоимости с операторским бизнесом и создании уникального пакета услуг для клиента. В зависимости от привлекательности сегментов, стратегическая альтернатива дифференциации может предусматривать:

- строительство холодильных складов (гибких терминалов) для осуществления ответственного хранения и аренды холодильных камер;
- осуществление погрузочно-разгрузочных операций;
- предоставление услуги доставки «до двери».

Реализация альтернативы дифференциации позволяет преодолеть ограничения емкости рынка, снизить зависимость компании от рисков операторского бизнеса и получить синергию от вертикальной интеграции бизнес-направлений.

Компания сможет предложить клиентам большой пакет услуг и охватить большую часть цепочки создания стоимости в логистике для клиента, вплоть до реализации принципа «одного окна».

Весомое преимущество перед конкурентами в полноте спектра услуг рационально использовать для развития клиентской лояльности, которая в настоящее время находится на уровне, близком к нулевому. На рынке рефрижераторных перевозок не существует ограничений по распространению информации, и клиенты свободно меняют компанию-оператора. В то же время ОАО

«Рефсервис» является единственной компанией, обладающей потенциалом для создания лояльной клиентской базы.



Рис. 3.3.2. Стратегическая альтернатива лидерства по издержкам

Оценка результативности стратегической альтернативы в разрезах SWOT-анализа представлена на рис. 3.3.3.

Реализация альтернативы дифференциации деятельности усугубляет следующие проблемные области SWOT-анализа:

1. Альтернатива не предлагает никакого решения в области совершенствования подвижного состава. При существующей тенденции к созданию утепленных крытых вагонов, существующий парк ОАО «Рефсервис» не будет обладать преимуществами перед ПС конкурентов. Компания будет следовать за тенденциями рынка, что приведет к продолжению ценовой войны.

2. Реализация альтернативы не способствует повышению рентабельности операторского бизнеса компании. Как следствие, 3PL-бизнесы будут вынужде-

ны компенсировать снижение доходности операторского бизнеса и параллельно окупать капитальные инвестиции.

Стратегическая альтернатива: **Дифференциация**



Рис. 3.3.3. Стратегическая альтернатива дифференциации деятельности

3. Реализация альтернативы сопряжена со значительными капитальными инвестициями: строительство одного холодильного склада оценивается в 500 млн руб., а для реализации альтернативы необходимо, по меньшей мере, четыре склада. В то же время, ОАО «Рефсервис» располагает большими возможностями инвестирования, чем конкуренты, которые не смогут повторить решение компании. Для реализации данной альтернативы целесообразно привлечение стратегического партнера.

3. Диверсификация операций. В рамках стратегической альтернативы хеджирования рисков за счет диверсификации бизнеса ОАО «Рефсервис» включает в сферу своей деятельности универсальный подвижной состав и автотранспорт. Задача компании в этой альтернативе – выйти на рынки перевозок с различными характеристиками, тенденциями и динамикой для снижения зави-

симости от специфических рисков событий, таких как разрешение перевозки изотермических грузов в универсальном подвижном составе. При наличии достаточного объема средств закупки парка ПС и автотранспорта могут быть совмещены со строительством складов и прочими инвестициями в инфраструктуру и развитием 3PL.

Реализация альтернативы Диверсификация позволит преодолеть ограничения емкости рынка, но новые рынки не смогут полностью компенсировать возможную потерю текущего рынка ИВ-перевозок, в частности, пива. Компания «Рефсервис» увеличит свой парк ПС за счет крытых вагонов и создаст парк рефрижераторных фур. В рамках диверсификации руководство компании может принимать решения о приобретении утепленных вагонов или модернизации ПС в соответствии с рыночными тенденциями.

Оценка результативности стратегической альтернативы «Диверсификация операций» в матрице SWOT-анализа дана на рис. 3.3.4.

Реализация альтернативы диверсификации операций усугубляет следующие проблемные области SWOT-анализа:

1. При реализации данной стратегической альтернативы ОАО «Рефсервис» снижает свою зависимость от тенденций и рисков рынка, но не получает существенного конкурентного преимущества. Рынки автоперевозок и сухих грузов являются развитыми рынками, в которых у компании не будет ценного и устойчивого преимущества перед конкурентами, что исключает экономическую выгоду.

2. При отсутствии генератора денежного потока, которым в настоящее время является направление ИВ-перевозок, компания будет вынуждена более жестко контролировать самоокупаемость бизнес-направлений. Стратегические задачи по удержанию доли рынка в ходе ценовой войны начнут создавать избыточную нагрузку на финансовое состояние компании.

3. Данная альтернатива предусматривает умеренный объем инвестиций (стоимость крытого вагона составляет 100 тыс. долл., а стоимость холодильного склада – порядка 20 млн долл.), однако генерируемые денежные притоки но-

вых направлений не смогут компенсировать убытки рефперевозок на фоне снижающейся доли рынка (или рентабельности) ИВ-перевозок.

Стратегическая альтернатива: **Диверсификация**



Рис. 3.3.4. Стратегическая альтернатива диверсификации операций

4. Хеджируя рыночные риски, данная альтернатива предлагает меньше возможностей развития бизнеса, поэтому в случае реализации перспективно сочетать эту стратегическую альтернативу с инициативами по развитию новых услуг и компетенций 3PL.

Наметив стратегические альтернативы компании, необходимо перейти к формированию набора инициатив реализации стратегии по каждой альтернативе.

Реализация стратегических альтернатив осуществляется путем принятия управленческих решений по каждому направлению бизнеса. Управленческие решения формируют три группы: инвестиционные решения, рыночные (тарифные) решения, операционные решения. Каждая группа содержит возможные решения по времени и масштабу реализации стратегических инициатив.

В рамках оценки стратегических альтернатив ОАО «Рефсервис» до 2020 г. инициативы задаются по следующим направлениям (табл. 3.3.2):

1. Инвестиционные решения

1.1. Управление парком ПС

- тип и количество закупаемого ПС (ГРПС, ВТ, контейнеры, УПС и др.);
- консервация/поднятие из консервации вагонов;
- освоение технологии безлюдных перевозок.

1.2. Управление ремонтным бизнесом

- покупка/продажа депо;
- реконструкция депо⁸.

1.3. Развитие компетенций 3PL

- строительство комбинированных холодильных складов;
- автомобильные доставки «до двери».

2. Рыночные (тарифные) решения

2.1. Тарифная политика

- тарифы на перевозку типов грузов;
- маржа, закладываемая при ремонте стороннего состава;
- тарифы на автомобильную доставку до двери;
- тарифы на аренду и ответственное хранение;
- тарифы на погрузочно-разгрузочные работы.

3. Операционные решения

3.1. Проведение капитального ремонта с продлением срока службы (КРП)

- количество ремонтируемого подвижного состава по типам.

3.2. Очередность ремонта состава

- ремонт собственного или стороннего состава в первую очередь.

3.3. Сменность в депо

- отработка смен в месяц.

⁸ Среди рассматриваемых направлений модернизации:

- Постройка колесно-роликового и тележного участков в Троицке
- Расконсервация четырех позиций подъемки в Тихорецке
- Увеличение площади колесно-роликового цеха, строительство шести позиций подъемки в Уссурийске

Таблица 3.3.2

Группировка инициатив по трем стратегическим альтернативам

Область решений	Лидерство по издержкам	Дифференциация деятельности	Диверсификация операций
Инвестиционные решения	1. Инвестирование в освоение безлюдных технологий 2. Продажа депо в Уссурийске	1. Инвестирование в строительство холодильных складов и инфраструктуры 2. Закупка реф. контейнеров по мере необходимости	1. Закупка парка УПС. 2. Выход в автоперевозки 3. Инвестирование в склады и инфраструктуру
Рыночные (тарифные) решения	1. Снижение тарифов после освоения безлюдных технологий	1. Сохранение существующей тарифной политики	1. Повышение тарифов до вывода бизнес-направлений в самокупаемость
Операционные решения	1. Отказ от КРП	1. Выполнение КРП 2. Выделение депо Уссурийск для ремонта постороннего ПС	1. Выполнение КРП

Дадим подробное описание инициатив по каждой из трех стратегических альтернатив.

1. «Лидерство по издержкам»

Инвестирование в освоение безлюдных технологий

Реализация инициативы заключается в получении вагона-рефрижератора на основе безлюдных технологий. В настоящее время на российском рынке подобный подвижной состав отсутствует как класс. Инициатива содержит контрольные точки: разработка технологии, размещение заказа, выпуск вагонов, поставка в Россию.

На территории России производства вагонов нет. Целесообразен поиск подрядчика за рубежом (наиболее вероятно, в Китае).

Исходя из вышесказанного, проблемными точками инициативы являются: длительный срок реализации инициативы, отсутствие подрядчика на разработку и строительство вагона, ввозная пошлина и сертификация вагона. Помимо этого, компания должна в течение длительного времени создавать спрос на все выпускаемые вагоны для того, чтобы получаемое конкурентное преимущество в рентабельности было устойчивым. Отсутствие опыта управления безлюдным

рефрижераторным составом в России, вероятно, создаст непредвиденные сложности. При допущении, что цена вагона равна 150 тыс. евро, эта стратегическая альтернатива является наиболее капиталоемкой из рассматриваемых. Для оплаты вагонов возможно применение лизинговой схемы.

Инициатива создает большую неопределенность в вопросах осуществимости. В ходе разработки и производства компания будет вынуждена защищать свой рынок с имеющимся составом и его параметрами прибыльности. В условиях растущей конкуренции на рынке ИПС, это представляется проблематичным.

Продажа депо в Уссурийске. В настоящее время мощности ремонтных депо ОАО «Рефсервис» избыточны для ремонта собственного состава. Спрос сторонних организаций также ограничен 400-800 вагонами ГРПС/ИПС, что исключает возможность самоокупаемости ремонтных депо. Поскольку альтернатива «Лидерство по издержкам» предусматривает закупку нового ПС, не нуждающегося в ремонте в течение 3-5 лет, мощности депо будут недогружены и в дальнейшем.

В случае возникновения потребности в дополнительных мощностях, возможен перевод двух оставшихся депо, Троицкого и Тихорецкого, в режим работы в три смены.

Снижение тарифов после освоения безлюдных технологий. Освоение безлюдных технологий позволит значительно сократить операционные издержки направления ГРПС. В оптимистичном сценарии это удастся сделать раньше, чем направление ИПС потеряет всю избыточную рентабельность. Сохраняя направление ИПС в пределах самоокупаемости, компания начинает использовать запас рентабельности безлюдных ГРПС для увеличения доли рынка режимных грузов.

Проблемными точками инициативы являются срок введения безлюдных вагонов, запас рентабельности в сравнении с рефвагонами, обслуживаемыми механиками по серым схемам, а также позиция антимонопольных регуляторов по вопросу доли рынка компании.

Отказ от КРП. При стоимости от 200 до 400 тыс. руб. за вагон (в зависимости от состояния) и времени вагона на позиции подъёмки 2 дня, КРП является практически бесплатным методом продления срока службы выбывающего парка. В то же время при условии поступления в парк компании новых вагонов есть смысл консервировать и сокращать парк вагонов, использующих механиков.

2. «Дифференциация деятельности»

Инвестирование в строительство комбинированных холодильных складов и инфраструктуры. Выполнение данной инициативы предусматривает строительство сети multifunctional холодильных складов в крупнейших центрах погрузки/выгрузки.

В качестве точек первой волны рассматривается строительство четырех складов в Санкт-Петербурге, Москве, Екатеринбурге и Новосибирске. В обозримом периоде в будущем спрос на холодильные склады будет значительно превышать предложение, однако существует угроза конкуренции со стороны переоборудованного «советского наследия».

Несмотря на длительный срок окупаемости, складской бизнес обладает высокими инвестиционными показателями. Кроме того, склады открывают возможности бизнеса доставки «от двери до двери», который помимо генерации денежного потока позволит укрепить отношения с клиентами и получить доступ на рынок автомобильных рефперевозок.

Проблемные точки инициативы: новизна бизнес-направления для компании и необходимость большого объема инвестиций (приближающегося к 2 млрд руб. для четырех складов). Проблема капиталоемкости инициативы усугубляется невозможностью применения лизинговой схемы, как в случае закупки новых вагонов. Привлечение стратегического инвестора является приоритетной задачей.

Закупка реф. контейнеров по мере необходимости. Закупка рефконтейнеров рассматривается как замена устаревающему парку ГРПС. Также как и ме-

тод оптимизации работы погрузки/разгрузки и доставки «до двери» не потребует перегрузки товара, как в случае с вагонами-рефсекциями.

В рамках альтернативы инициатива рассматривается как второстепенная и осуществима при возможности окупаемости стоимости лизинга.

Сохранение существующей тарифной политики. В задачи компании в ходе реализации альтернативы входит поддержание самоокупаемости операторских направлений до ввода в эксплуатацию холодильных складов. По оценкам экспертов компании, рынок ИВ-перевозок будет насыщаться, что приведет к снижению доли рынка компании и/или снижению рентабельности бизнес-направления. После запуска направления холодильных складов приоритетом компании снова станет защита доли рынка.

Проблемной точкой инициативы является соотношение темпов строительства/ввода складов и динамики конъюнктуры рынка перевозок пива.

Выполнение КРП. Поскольку в данной альтернативе сокращение издержек не является приоритетом, а весь объем инвестиций направлен на строительство складов, ресурс подвижного состава будет использоваться максимально полно. В данной альтернативе целесообразно продлевать срок службы всего имеющегося ПС.

3. «Диверсификация операций»

Закупка парка УПС. Выход в автоперевозки. Альтернатива дифференциации продуктовой линейки предполагает занятие позиций в рынках с несвязанной динамикой. Имея компетенции в железнодорожных перевозках и в рефрижераторных перевозках, компания имеет шансы на успех в выбранных рынках.

Проблемной точкой данной инициативы является отсутствие значительного устойчивого конкурентного преимущества при значительном объеме инвестиций.

Инвестирование в склады и инфраструктуру. Развитие данной инициативы идет аналогично описанию в альтернативе «Дифференциация деятельности», но в данном случае инициатива не является центральной и образующей альтернативу. Такой подход позволяет снизить объем привлекаемых инвести-

ций и использовать денежные потоки других направлений для финансирования части строительства. Тем не менее, привлечение стратегического инвестора является приоритетной задачей.

Повышение тарифов до вывода бизнес-направлений в самоокупаемость.

В период развития новых направлений бизнеса и снижения денежного притока от перевозок пива компания может отказаться от удерживаемых позиций на рынке ГРПС.

Выполнение КРП. Для направления инвестиций на увеличение парка УПС целесообразно продлевать срок службы имеющегося ИПС при минимальных затратах. КРП является наиболее предпочтительной бюджетной возможностью.

Выделение депо Уссурийск для ремонта ПС от сторонних компаний.

Стабильный рынок перевозок в сочетании с интенсивным ростом компании в смежных рынках предполагает увеличение подвижного состава, поэтому ремонтные мощности не будут избыточны для обслуживания собственного ПС. Депо Уссурийск является наиболее проблемным в вопросе накладных затрат, поэтому целесообразно увеличивать его загрузку за счет стороннего ПС, параллельно проводя модернизацию центральных депо для увеличения пропускной способности.

Проблемной точкой данной инициативы является ограниченный спрос на услуги депо на рынке ГРПС/ИПС в целом и на Дальнем Востоке в частности.

Выбор и реализация стратегической альтернативы требует качественной оценки стратегических альтернатив.

Для качественной оценки стратегических альтернатив применяются следующие критерии (табл. 3.3.3):

- соответствие положениям стратегии компании;
- критические факторы выполнения;
- результативность с учетом чувствительности к рискам;
- гибкость и адаптивность.

Таблица 3.3.3

Критерии выбора стратегических альтернатив

Критерии	Лидерство по издержкам	Дифференциация	Диверсификация
Соответствие положениям стратегии компании	Основная задача: Лидерство в отрасли	Основная задача: Развитие новых компетенций, лидер 3PL	Основная задача: сохранение бизнеса от рисков
Преодоление критических препятствий	Необходимы значительные объемы инвестиций	Необходимы инвестиции, стратегический партнер	Умеренные инвестиции в ПС и автомобильное направление
Результативность (капитализация), устойчивость к риску	Высокая рентабельность, уязвимость к рискам	Рост оборота, уязвимость к рискам	Конкуренция на равных, хеджирование рисков
Гибкость и адаптивность	Высокая степень неопределенности в отрасли	Максимальная гибкость принятия управленческих решений	Отсутствие явного конкурентного преимущества

Стратегия ОАО «Рефсервис» фокусируется на статусе компании как национального лидера на рынке перевозок СПГ: крупнейшей компании, подтверждающей свою рыночную и социальную значимость участием в формировании стандартов отрасли и обладающей компетенциями создания и управления рынками. Задача сохранения лидерства в отрасли решается альтернативами «Лидерство по издержкам», основывающейся на прорывных технологиях, и «Дифференциация операций», развивающей компанию до статуса 3PL провайдера. Стратегическая альтернатива «Диверсификация деятельности» нацелена на сохранение бизнеса в случае наступления разрушительных рисков событий.

Критическим фактором выполнения всех трех альтернатив является привлечение крупных объемов инвестиций. После оценки индикаторов инновационности стратегии (табл. 3.3.4) необходимо согласование инициатив и включенных в них проектов с инвестором или партнером по бизнесу.

Альтернативы «Лидерство по издержкам» и «Дифференциация деятельности» показывают наилучшие результаты в позитивных сценариях, при этом являются одинаково нереализуемыми в случае, если критическое рисковое событие наступает до запуска финальной стадии проекта (получение безлюдного со-

става в достаточном количестве или начало функционирования комбинированного холодильного склада).

Таблица 3.3.4

Оценка индикаторов инновационности стратегии устойчивого развития

«Рефсервис» по альтернативам

Индикатор	Стратегическая альтернатива 1 «Диверсификация (универсальные вагоны)»	Стратегическая альтернатива 2 «Дифференциация (склады)»	Стратегическая альтернатива «Лидерство по издержкам (новые вагоны)»
Выручка	5107	4711	4137
Маржинальная прибыль	2681,5	2063,05	1735,3
Операционные расходы	4325	3751	2479
Процент переменных расходов	62	55	70
EBITDA	782	960	1658
Маржинальная прибыль / EBITDA	3,43	2,15	1,05
Процент маржинальной прибыли	53	44	42
EBITDA/Процент маржинальной прибыли	1489,34	2192,17	3952,71
NPV	2710	5293	5116
IRR	31,24	73,60	49,99
Процент маржинальной прибыли/ IRR	1,70	0,60	0,84
Спред	12,97	34,38	33,91

С точки зрения реализации стратегии компанией в условиях постоянно изменяющейся внешней среды стратегическая альтернатива «Дифференциация деятельности» является промежуточным вариантом, позволяющим получить максимальный эффект, или перевести бизнес в новое русло при негативном значении критических факторов успеха.

Анализ критериев выбора стратегических альтернатив формирует приоритетные задачи, выполнение которых необходимо для реализации стратегии: формирование плана мероприятий в рамках инициатив и формирование подхо-

да к привлечению стратегического инвестора. Выполнение данных задач является контрольной точкой перехода на этап выполнения стратегии.

Таким образом, в третьей главе представлены результаты стратегического позиционирования компании, определено видение развития компании, миссия и стратегические цели. На основе результатов анализа внешней среды и оценки рисков деятельности компании сформированы сценарии развития, характеризующие уровень неопределенности внешней среды. Определен набор стратегических альтернатив, позволяющих реализовать стратегическое видение развития компании. Сформированы управленческие решения (стратегические инициативы) детализирующие альтернативы развития компании. В результате качественной оценки стратегических альтернатив представлен оптимальный набор управленческих решений, определяющий инновационную стратегию устойчивого развития компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Кризис корпоративного управления в начале XXI века и следующий за ним мировой финансовый кризис выявил потребность в новых подходах к формированию стратегий развития бизнес-среды и общества, построенных на поиске баланса интересов всех стейкхолдеров. В условиях вызовов глобальных рынков исходным посылом в развитии методологии формирования стратегии российских предприятий должны стать принципы устойчивого развития. Мотивирование собственников и менеджеров на соблюдение баланса интересов настоящих и будущих поколений позволит устранить стратегические противоречия необратимого воздействия существующего уровня технологий и организации общества на окружающую среду.

2. Потребность в согласовании деятельности потребителей материальных и финансовых ресурсов с энергопотреблением и другими экологическими возможностями планеты ставит перед российскими предприятиями основную задачу – трансформировать корпоративную стратегию в инновационную стратегию устойчивого развития. Под трансформацией корпоративной стратегии нами понимается изменение приоритетов, правил и принципов корпоративных отношений на основе комплексного и системного подхода к генерированию роста стоимости предприятия и устойчивости траектории развития бизнеса. Инновационная стратегия устойчивого развития рассматривается как стратегия преактивного (упреждающего) или реактивного (следующего за лидером) характера, реализуемая в целях достижения долгосрочного стратегического успеха на мировом и внутреннем рынках.

3. Для мотивирования собственников и менеджмента на формирование инновационных стратегий устойчивого развития выдвинута концепция «эффективности корпоративных отношений». Обосновано, что ее претворение в жизнь потребует оптимизации условий для управления знаниями и проектами, встраивания инноваций в оргструктуру и систему принятия решений с повышением компетенций и ответственности субъектов, ориентации результа-

тивности инновационных центров первоочередные потребности высокотехнологичных и традиционных отраслей, региональных кластеров с прицелом на глобальные рынки. Несовершенство делового климата и предпринимательской культуры, «местечковость» интересов с попытками жесткого «ручного управления», институциональный разрыв науки с бизнесом затрудняют процесс трансформации стратегий.

4. Раскрыто положение о том, что преемственность принципов устойчивого развития и принципов корпоративной социальной ответственности носит стратегический характер сочетания интересов бизнеса и общества, выявляет конкурентное преимущество предприятия в «цепочке создания ценности». Уступая в краткосрочной выгоде роста доходности бизнеса, предприятие выигрывает в устойчивости поддержки корпоративной стратегии за счет снижения риска от нарушения баланса интересов с контрагентами.

5. Обосновано, что интересы всех стейкхолдеров, от собственников до государства, измеряются инновационной стратегией устойчивого развития в трех плоскостях: 1) описание реального поведения бизнеса; 2) инструментальное исследование; 3) нормативное (учет интересов). Ответственность бизнеса в контексте устойчивости развития будем рассматривать через призму добровольного вклада в развитие социальной, экономической и экологической сферы жизнедеятельности общества, обусловленного наличием конкурентных преимуществ, потенциала операционной деятельности и моральной этики собственников и менеджмента.

6. В работе выявлены факторы устойчивости инновационного развития бизнеса. К ним относятся: упорядочение институциональной среды; изменение архитектуры работ; построение иной экономической модели устойчивого развития; изменение правил с использованием информационных технологий; концентрация на потребностях крупного бизнеса; выработка видения перспективы инновационных преимуществ; обеспечение мобилизации человеческого потенциала; изобретение новых ресурсо-экономичных видов

бизнеса; разработка эффективной системы вознаграждения за труд; разработка системы показателей оценки устойчивого и ресурсного сбалансированного развития.

7. Обосновано, что этапы формирования инновационной стратегии устойчивого развития включают принятие принципов устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, стратегический анализ, формирование миссии, видения и целей компании, идентификацию стратегических альтернатив и их оценку; стратегический выбор и определение направлений развития. Необходим иной механизм регламентации поведения мажоритарных собственников и менеджмента, организационные изменения в гибкости связи функциональных стратегий с инновационной стратегией устойчивого развития за счет повышения корпоративной культуры, креативной самореализации и общности целей.

8. Предложены методы и инструментальная поддержка для оценки инновационной стратегии устойчивого развития, включающая: индикаторы экономической, социальной и экологической деятельности на основе стандартов нефинансовой отчетности в разрезе корпоративной социальной ответственности (КСО); систему сбалансированных показателей, согласующую результаты деятельности с креативным потенциалом и системой вознаграждения персонала за стратегический успех предприятия; показатель экономической добавленной стоимости, отражающий эффект коммерциализации инноваций и построенный на операционном финансовом потоке; спред устойчивости развития, характеризующий потенциал устойчивого развития и эффективность инновационной стратегии; рейтинг инновационности стратегии в глобальном, страновом, отраслевом, региональном и конкурентном разрезе.

9. Разработана методика для оценки альтернатив инновационной стратегии устойчивости развития на основе спреда бизнеса в целом, спреда инвестиционной программы и спреда инновационной программы. Заданы

диапазоны вариации спреда по видам деятельности предприятия: текущей (операционной), инвестиционной и инновационной.

10. Разработана система показателей, отличающаяся от традиционных показателей рентабельности и эффективности инвестиций учетом синергии конкурентных преимуществ, инновационного характера инвестиций и устойчивости развития бизнеса.

11. Проведена апробация методики по формированию инновационной стратегии устойчивого развития предприятия ОАО «Рефсервис» с участием оригинальных индикаторов оценки стратегических альтернатив. Стратегия компании ОАО «Рефсервис» фокусируется на статусе компании как национального лидера на рынке перевозок СПГ – крупнейшей компании, подтверждающей свою рыночную и социальную значимость участием в формировании стандартов отрасли и обладающей компетенциями создания и управления рынками. Задача сохранения лидерства в отрасли решается альтернативами «Лидерство по издержкам», основывающейся на прорывных технологиях, и «Дифференциация деятельности», развивающей компанию до статуса 3PL провайдера. Стратегическая альтернатива «Диверсификация операций» нацелена на сохранение бизнеса в случае наступления разрушительных рисков событий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений/ Д. А. Аакер. М.: Эксмо. 2007.
2. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. М.: Эксмо. 2007.
3. Аубакирова Г. М. Стратегии, модели и механизмы развития промышленного предприятия: науч. издание. – Караганда: Изд-во Кар. гос. техн. ун-та, 2011.
4. Ансофф И.. Новая корпоративная стратегия. – С-Пб.: Питер. 1999.
5. Аньшин В. М. Менеджмент инвестиций и инноваций в малом и венчурном бизнесе. – М.: Анкил, 2010.
6. Артюхов В. В., Забелин С. И., Лебедева Е. В. и др. Рейтинги устойчивого развития регионов Российской Федерации. – М.: Интерфакс, 2011.
7. Бабинцев В. США: приоритеты НТП. Научно-техническая политика и стратегия. – М.: Наука. – 2008. – С. 137.
8. Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности / Ф. Прокопов, Е. Феоктистова и др.;/ Под ред. А. Шохина. – М.: РСПП, 2008.
9. Батьковский М. А. Классификация основных стратегий инновационного развития высокотехнологичных предприятий/ В сб. Стратегическое планирование и развитие предприятий». – М.: ЦЭМИ РАН, 2010. – С. 24-26.
10. Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность и стратегия предприятия / В сб. Стратегическое планирование и развитие предприятий». – М.: ЦЭМИ РАН, 2009. – С. 28-43.
11. Васильев И. А. Оценка инновационной активности генерирующих компаний. Научно-технические ведомости СПбГПУ. – №2-1(75). – 2009. – С. 82-86.
12. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и инновации. – М.: Филинь, 2007.

13. Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Орлова Е.Р., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. – М.: Дело, 2008.
14. Воейков М., Лищинский И. Иллюзии социального партнерства // Альтернатива. – 2008. – №2. – С. 54-62.
15. Гаврилов Г. Г. К вопросу об индикаторах оценки стратегии устойчивого развития компании // Экономика и управление. – 2012. – № 3 (77). – С. 97-101.
16. Гилилов М. В. Методы и инструменты оценки инновационной деятельности хозяйствующих субъектов / Автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук. – Ярославль: ЯрГУ, 2012.
17. Гринберг Р., Рубинштейн А. Основания смешанной экономики. – М.: Институт экономики РАН, 2008.
18. Глисин Ф. Ф. Инновационная деятельность промышленных предприятий России в первом полугодии 2010 года // Промышленность России. – 2010. – № 12. – С. 29-133.
19. Гурков И. Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий. – М.: Тезис, 2006.
20. Дагаев А. А. Передача технологий из государственного сектора в промышленность как инструмент государственной инновационной политики // Проблемы теории и практики менеджмента. – 2009. – № 5.
21. Дежина И. Обеспечение эффективных механизмов осуществления инновационной деятельности в российской экономике. – М.: Институт экономики переходного периода. – 2010.
22. Донцова Л. Инновационная деятельность: состояние, необходимость государственной поддержки, налоговое стимулирование. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 3.
23. Дейли Дж. Эффективное ценообразование. Основа конкурентного преимущества. М.: Вильямс. 2004.
24. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс. 2007.
25. Друкер П. Ф. Эффективное управление. М.: АСТ. 2004.

26. Ерзнкян Б. А. Подходы к интернализации экстерналий /В сб. Стратегическое планирование и развитие предприятий. – М.: ЦЭМИ РАН, 2010. – С. 86-89.
27. Инновационная активность крупного бизнеса: механизмы, барьеры, перспективы. – М., 2010.
28. Инновации в России. Статистический сборник. М., ЦИСН, 2010.
29. Инновационный потенциал ускоренного развития страны / С. Гаврилов, М. Рылов, В. Страшко, И. Шмакова // Экономист. – 2004. – № 4. – С. 59-68.
30. Инновационный менеджмент: Справ. пособие / Под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – М.: Центр исследований и статистики науки, 2008.
31. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2006.
32. Карлофф Б. Вызов лидеров / Пер. со швед. Б. Карлофф, С. Седерберг/ – М.: Дело, 1996.
33. Клейнер Г. Б. Системный анализ базовых элементов структуры межфирменных отношений / в сб. Стратегическое планирование и развитие предприятий. – М.: ЦЭМИ РАН, 2010. – С. 106-108.
34. Клейнер Г. Б., Нагрудная Н. Б. Стратегия «третьего пути» для России: между миссионерством и стяжательством / в сб. Стратегическое планирование и развитие предприятий. – М.: ЦЭМИ РАН, 2010. – С. 108-110.
35. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008.
36. Ковалев Г. Д. Инновационные коммуникации – М.: ЮНИТИ, 2008.
37. Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б. и др. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
38. Комков Н. И. Роль инноваций и технологий в развитии экономики и общества // Проблемы прогнозирования. – 2006.- № 3. – С. 24-42.

39. Коммерциализация результатов научно-технической деятельности: европейский опыт, возможные уроки для России / Под ред. В. Иванова, С. Колесовой. – М.: ЦИП РАН, 2006.
40. Коммерциализация технологий: учеб. пособие / Под ред. О. В. Федорова. – М.: КНОРУС, 2008.
41. Константинов Г. Н. Корпоративное будущее в контексте конфликта интересов / Бизнес образование. – Вып.1. – 2002. – С. 94-100.
42. Константинов Г. Н. , Ивашковская И. В., Филонович С. Р.. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / Российский журнал менеджмента. – Вып. 4. – 2004. – С. 19-34.
43. Константинов Г. Н. Интеллектуальное предпринимательство, или принципы обретения конкурентного преимущества в новой экономике / Harvard Business Review Russia. Октябрь 2005. – С. 48-57.
44. Константинов Г. Н. . Современные проблемы корпоративного управления. Глобальный и российский контекст. В сб. Корпоративное управление: проблемы и практика. – Ульяновск: Ул. гос. техн. ун-т, 2007. – С. 81-90.
45. Константинов Г. Н. Основы стратегического менеджмента. – М.: Центр корпоративного управления ГУ ВШЭ. 2007.
46. Контурсы инновационного развития мировой экономики: Прогноз на 2000-2015 гг. / Под ред. А.А. Дынкина. М.: Наука, 2000.
47. Косалс Л. Я., Рывкина Р. В. Социология перехода к рынку в России. – М., Эдиториал УРСС, 2008.
48. Котелкин А. И., Мусин М. М. Матрицы влияния. Теория и практика экономического управления. – М.: Лето, 2003.
49. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
50. Кох Р. Стратегия / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007.
51. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин М. Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2008.

52. Кристенсен К. М. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании / Пер. с англ. Т. Овсенева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
53. Кузнецов Е. Механизмы запуска инновационного роста в России // Вопросы экономики. – 2008. – № 3. – С. 4-25.
54. Кузык Б. Н. Россия 2050. Стратегии инновационного прорыва/ Б. Н. Кузык, Ю. В. Яковец. – М.: Экономика, 2008.
55. Кукукина И. Г., Малкова Т. Б. Теория и методология корпоративной ответственности в условиях гармонизации экономики: науч. издание. – Иваново: Иван. гос. энергетич. ун-т, 2009.
56. Кукукина И. Г., Малкова Т. Б. Экономическая оценка инвестиций: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2011.
57. Кукукина И. Г. Теория и инструментарий финансового контроля корпораций в условиях инновационного развития: науч. издание / И. Г. Кукукина, Ю. А. Соколов, В. И. Колибаба, И. А. Васильев. – Иваново: Научная мысль, 2011.
58. Кукукина И. Г. Инновационный подход к образованию в условиях глобализации образовательного пространства/ в сб. Глобализация образовательного пространства: теория и практика. – Ярославль: Яросл. гос. ун-т, 2012. – С. 30-36.
59. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б.. Стратегический менеджмент: Учеб. / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: «Издательство проспект», 2003.
60. Ларичева Е. А. Двойная роль инноваций // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 22-26.
61. Матковская Я. С. Особенности воспроизводства инновационных технологий в современной экономической системе / Автореф. дис. канд. экон. наук. – Волгоград, 2009.
62. Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. Румянцевой З. П., Саломатина Н. А. – М.: ИНФРА – М., 2005.

63. Минцберг Г. Стратегический процесс: Концепции. Проблемы. Решения. – С-Пб.: Питер, 2001.
64. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. – С-Пб.: Питер, 2001.
65. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. // Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – С-Пб.: Питер, 2007.
66. Мирская Е. З., Шапошник С. Б.. Компьютерные телекоммуникации в российской науке // Вестник РАН, 2008, том 68, – №3.
67. Митякова О. И. Оценка инновационного потенциала промышленного предприятия // Финансы и кредит. – 2008. – № 13. – С. 69-74.
68. Никитина Л. М. Проблемы теории и практики развития социальной ответственности бизнеса и корпоративного управления: науч. издание. – Воронеж: Изд-во ВГПУ, 2008.
69. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
70. Омае К. Мышление стратега: искусство бизнеса по-японски. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
71. Павлючук Ю. Н., Козлов А. А. Эффективное управление инновационными проектами // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 4.
72. Перспективы и условия внедрения новшеств: науч. издание / Под. Ред О. В. Федорова. – М.: ИНФРА-М, 2007.
73. Пефтиев В. И. Тернистый путь инноваций в политэкономии XXI века: очерки. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2010.
74. Постановление Правительства Российской Федерации «О фонде содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере» от 3 февраля 1994 г. № 65.
75. Постановление Правительства РФ «О концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998-2000 гг.» № 832 от 24.07.98 г.

76. Портер М., Самплер Дж., Прахалад К. и др. Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
77. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
78. Пределы роста: Докл. По проекту Римского клуба «Сложное положение человечества» / Д. Х. Медоуз, Д. Л. Медоуз, Й. Рэндерс и др. – М.: Изд-во МГУ, 1991.
79. Пурлик В. М. Ценность как корпоративная цель и индикаторы ее измерения / Вестник Московского университета. Серия 21. Управление, государство и общество. – 2006. – № 2. – С. 78-87.
80. Рамперсад К. Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 .
81. Рубвальтер Д. Инновационный бизнес в России: есть ли выход из тоннеля? // Власть. – 2008. – № 5. – С. 60-63.
82. Руководство по отчетности в области устойчивого развития. Версия 3.0. 2000-2006. GRI.
83. Румянцев А. Возможности инновационного развития в регионе // Экономист. – 2009. – № 1. – С. 34-39.
84. Скотт М. Факторы стоимости. Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. – М.: Олимп-Бизнес, 2000.
85. Соломка А. В. Система управления устойчивым развитием предприятия в условиях активной инновационной деятельности / Автореф. дис. канд. экон. наук. – Воронеж, 2006.
86. Спицын А. Инновационные приоритеты развития // Экономист. – 2009. – № 5. – С. 31-35.
87. Стратегии бизнеса: справочник / Под ред. Г. Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998.
88. Тарануха Ю. В. Конкуренция и конкурентные стратегии. – М.: Дело и сервис, 2008.

89. Томпсон-мл А. А., Стрикленд А. Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2007.
90. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия. – М.: Финансы и статистика, – 2008.
91. Управление инновациями. Книга 3. Базовые компоненты управления инновационными процессами / Под ред. Ю. В. Шленова – М.: Высшая школа, 2008.
92. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7 / В. Н. Гунин, В. П. Баранчеев, В. А. Устинов и др.; Науч. ред. А. М. Зобов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 272 с.
93. Управление исследованиями и разработками: Национальный доклад. – М.: Ассоциация менеджеров, 2011.
94. Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2009.
95. Урбани Д., Дэвис Дж. Три круга для анализа стратегии / Harvard Business Review Russia. – 2008. – № 1 (35).
96. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. В. Егорова. – М.: Альпина Паблишер, 2002.
97. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент / Учеб. для вузов. – М, – 2008. – С. 203-327
98. Филин С. Инновации в реальном секторе // РИСК. – 2008. – № 1. – С. 21-30.
99. Хан Д., Хунгенберг Х. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. Планирование и контроль. – М.: Финансы и статистика, 2005.
100. Хэмел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп бизнес, 2002.
101. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. и др. Стратегическая гибкость. – С-Пб.: Питер, 2005.
102. Цухло С. Спросовые ориентиры и инвестиционные предпочтения российских предприятий // Индикатор. – 2010. – №12. – С. 13.

103. Чирикова А. Российское предпринимательство: стратегия, власть, менеджмент. – М., ИС РАН, – 2007.
104. Шеко П. Инновационный хозяйственный механизм // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 2. – С.71-78.
105. Шелюбская Н. Новые направления инновационной политики ЕС// Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 4. – С. 63-68.
106. Шеремет А. Д. Анализ финансово-хозяйственной деятельности/ А. Д. Шеремет. – М.: ИПБ-БИНФА, 2010.
107. Шестерикова Н. В. Формирование стратегии устойчивого развития на основе системы сбалансированных показателей / Автореф. дис. канд. экон. наук. – Нижний Новгород, 2009.
108. Шумпетер И.А. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, – 1982.
109. Эффективная экономика современности: науч. издание / Под ред. С. В. Купrienko. – Одесса, 2012.
110. Ассоциация менеджеров. – Режим доступа: <http://www.amr.ru>.
111. Бойко И. В. Инновационная экономика: мировой опыт и Россия. –Режим доступа: <http://www.fasie.ru>.
112. Забелин С. И. Как измерить устойчивое развитие? – Режим доступа: <http://www.ecoreporter.ru>.
113. Исследование рынка складской недвижимости Москвы и Санкт-Петербурга. – С-Пб.: Businessvision. 2007-2009.
114. Косолапов О. В., Гиренко-Коцуба О. А. Инновационный потенциал в оценке конкурентоспособности предприятий. Урало-Сибирская научно-практическая конференция, 2010. – Режим доступа: <http://www.uralweb.ru>.
115. Кужаева А. Инновационный цикл, как основной фактор экономического роста в России, 2010. – Режим доступа: <http://www.stavedu.ru>.
116. Официальный сайт электронного журнала «КСО своими руками». – Режим доступа: <http://www.csrjournal.ru>.

117. Родионова Л. Н., Абдуллина Л. Р. Устойчивое развитие промышленных предприятий: термины и определения. – Режим доступа: [http: // www.ogbus.ru](http://www.ogbus.ru).
118. Рынок грузового железнодорожного подвижного состава России. – Санкт-Петербург: Infoline. – 2006-2009.
119. Система сбалансированных показателей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.betec.ru.
120. Стратегия развития науки и инноваций в РФ на период до 2015 года. – Режим доступа: [http: // www.mon.gov.ru.doc.act](http://www.mon.gov.ru.doc.act).
121. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. – Режим доступа: [http: // www.mon.gov.ru.doc.act](http://www.mon.gov.ru.doc.act).
122. Феоктистова Е. Нефинансовая отчетность как инструмент комплексного раскрытия информации о деятельности компании. – М., 2010. – Режим доступа: [http: // рспп.рф](http://рспп.рф).
123. Фонотов А. Г. Российский фонд технологического развития: сохранять традиции, чтобы множить новации, 2010. – Режим доступа: [http: // www.inage.ru](http://www.inage.ru).
124. Фурсенко А. А. Российский фонд технологического развития и Региональный фонд научно-технического развития Санкт-Петербурга: 6 лет взаимодействия, 2011. – Режим доступа: [http: // www.inage.ru](http://www.inage.ru).
125. Чуб Б. А. Стратегический менеджмент организации. 2009. – Режим доступа: [http: // www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).
126. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. New York: Prentice Hall. 1996, p. 592.
127. Barsh J., Capozzi M., Davidson J. Leadership and innovation / The McKinsey Quarterly. January 2008.
128. Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge. Mass MIT Press. 1962.
129. Dye R., Sibony O. How to improve strategic planning / The McKinsey Quarterly. August 2007.

130. How companies approach innovation: A McKinsey Global Survey / The McKinsey Quarterly. October 2007.
131. Porter M. E. Competitive Advantage. New York: Free Press. 1985.
132. Porter M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy / Harvard Business Review. January 2008. p.19.
133. Timothy R., Breene S., Nunes P., Shill W. The Chief Strategy Officer / Harvard Business Review. October 1, 2007. p.12.
134. Understanding Corporate Responsibility: An Executive Briefing. Results and insights from Project RECPONCE. 2008.
135. Wootton S., Horne T. Strategic Thinking: The 9 Step Approach to Strategic Planning. Kogan Page. 2000, p.122.

Приложение 1. Описание компании

В состав компании входят центральный аппарат (г. Москва) и филиалы:

- Рефрижераторные вагонные депо:
 - ✓ РВД Тихорецкая (Краснодарский край, СКЖД),
 - ✓ РВД Троицк (Челябинская область, ЮУЖД),
 - ✓ РВД Уссурийск (Приморский край, ДВЖД),
- Рефрижераторные эксплуатационные участки:
 - ✓ РЭУ Черепаново (Новосибирская область, ЗСЖД),
 - ✓ РЭУ Предпортовая (Санкт-Петербург, ОЖД).
- Представительства в филиалах ОАО «РЖД»:
 - ✓ на Московской железной дороге,
 - ✓ на Октябрьской железной дороге,
 - ✓ на Калининградской железной дороге,
 - ✓ на Западносибирской железной дороге,
 - ✓ на Дальневосточной железной дороге,
 - ✓ на Свердловской железной дороге,
 - ✓ на Восточносибирской железной дороге.

Географическое размещение подразделений ОАО «Рефсервис» представлено на рис. П1.1.



Рис. П1.1. Географическое размещение подразделений ОАО «Рефсервис»

Таблица П1.1.

Соответствие типов ИПС продуктовым сегментам

Продуктовые сегменты	Тип ИПС			
	Рефрижераторы, %	Термосы (ВТ и ИВ), %	Крытые вагоны, %	Контейнеры, %
Рыба, мясо	62	19	0	~18
Пиво, соки, напитки	7	45	34*	~13
Фрукты	96	0	1	3
Прочее СПГ	15	18	45	22
«Не СПГ»	0	0	Значительная часть (~90)	н/д

Оценка изменения пригодного для перевозки грузов парка изотермических вагонов "Рефсервис" с учетом КРП и переоборудования (по сост. на 01 января каждого года)

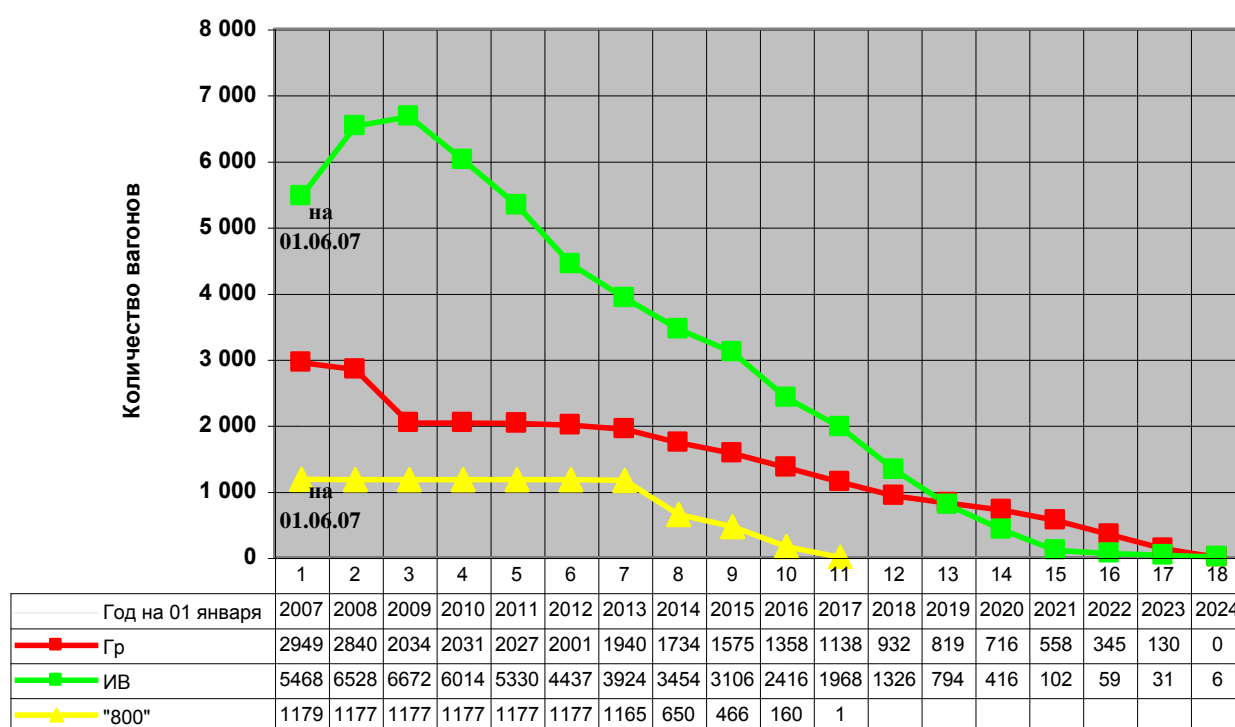


Рис. П1.2. Выбытие парка изотермического подвижного состава

Размеры парка ИПС игроков отрасли
(по состоянию на 1 января 2008 г.).

№ пп	Собственники ПС	ГР	ВТ	ИВ
1.	—	620	1137	6329
2.	Дальтранс	40	61	22
3.	Компания Восточный меридиан	109	-	-
4.	Локотранс	186	24	28
5.	Неварефтранс ТК	-	80	27
6.	Пбоюл Чуев	84	-	-
7.	Рефрижераторная компания Паритет	110	13	53
8.	Технокомплектлизинг	-	-	252
9.	Северо-Западный Морцентр-ТЭК	132	-	-
10.	Фирма Трансгарант	180	-	-
11.	Агентство Рефперевозки	271	25	17
12.	Транспортная охранно-эксп. компания	-	200	87
	ИТОГО	1732	1540	6815

Приложение 2. Анализ трендов макросреды

Таблица П2.1.

Обнаруженные тренды в разрезе сегментов макросреды

Сегмент	Значимые факторы сегмента	Описание трендов сегмента
Социальный	Демографические аспекты (географическое распределение, уровни дохода населения).	1. Изменяется распределение населения по территории России: плотность в европейской части повышается, а на Дальнем Востоке и в Сибири сокращается (за период с 1989 по 2002 год население азиатской части сократилось на 6,5%, а Дальнего Востока - на 15,8%).
	Стили жизни (потребление).	2. Растет спрос на качественные (натуральные) продукты питания (в основном за счет среднего ценового сегмента). 3. Изменяется культура потребления напитков (имеется долгосрочная тенденция роста потребления пива).
Экономический	Структурные перемены в экономике: – активность/ упадок в отраслях – изменение уровня импорта/ экспорта.	4. Потребительский рынок растет опережающими темпами (рост 12% против роста ВВП 8,1% за 2007 г.), в т.ч. прирост продовольственного рынка составляет 10-12% для различных категорий продуктов. 5. Изменяется структура импорта/ экспорта: импорт в три раза превышает экспорт, но при этом растет в два раза медленнее.
	Циклические экономические изменения (подъемы и спады уровня экономической активности: ВВП, промышленные инвестиции и др.).	6. Уровень экономической активности стабильно растет (темп роста ВВП 8,1%). 7. Растет инвестиционная привлекательность России (темп роста инвестиций в основной капитал 13-14%, что превышает темп роста ВВП).

Сегмент	Значимые факторы сегмента	Описание трендов сегмента
Политический	Формальная система (исполнительная, законодательная власть, агентства, занимающиеся регулированием).	<p>8. Контролирующие органы (налоговые, таможенные) в процессе совершенствования нормативной базы будут усиливать контроль над «серыми схемами».</p> <p>9. ФАС склонна рассматривать дочерние компании естественных монополий в качестве монополистов на своих рынках и проводит в отношении их политику ограничения роста тарифов.</p> <p>10. Изменение степени контроля регулирующими органами качества производства и перевозки продуктов питания в соответствии с ГОСТ.</p> <p>11. Изменение степени контроля регулирующими органами правил перевозки (железнодорожным подвижным составом и автотранспортом).</p> <p>12. Отсутствует долгосрочная государственная политика в части регулирования квот на импорт/ экспорт.</p> <p>13. Государство вводит точечные запретительные меры на импорт (по политическим либо экономическим причинам).</p>
Технологический	Исследования (фундаментальные, изобретения, инновации).	14. Разрабатываются новые технологии охлаждения продуктов при транспортировке.
	Операции (распространение).	15. Всё большее распространение получает электронная торговля.
Институциональный	Физическая инфраструктура (транспортная, коммуникации).	<p>16. Нарастает недостаток технологической инфраструктуры (портовая инфраструктура, рефсклады, контейнерная инфраструктура).</p> <p>17. Планируется развивать сеть железных дорог, как в европейской части России, так и в Сибири и на Дальнем Востоке.</p> <p>18. Планируется развивать сеть автодорог (развитие автодорожной сети обозначено как приоритетное направление развития России в обращении президента к Совету Федерации).</p>
	Интеллектуальная инфраструктура (организации).	19. Увеличивается количество аутсорсинговых компаний, формирующих стоимость за счет интеллектуальных услуг.
Экологический	Совокупность физических и естественных ресурсов в пределах отдельного региона.	20. Ужесточаются экологические требования и контроль над их соблюдением.

Сегмент	Значимые факторы сегмента	Описание трендов сегмента
Глобализация		<p>21. В связи с перспективами вступления России в ВТО ожидается унификация и стандартизация продукции и услуг.</p> <p>22. Формируется единая инфраструктура перевозок (мировой мультимодальный сервис).</p> <p>23. Быстро растет продовольственный рынок Китая.</p>

Таблица П2.2

Шкала силы влияния трендов


















































Индикатор					
Сила влияния тренда на отрасль и Компанию	незначительная	ощутимая	средняя	существенная	определяющая



















Таблица П2.3

Оценка влияния трендов

Тренды/ события	Влияние тренда на отрасль и компанию	Сила влияния (по горизонтам планирования)		
		Краткосрочный (1 год)	Среднесрочный (3 года)	Долгосрочный (10 лет)
1. Изменяется распределение населения по территории России: плотность в европейской части повышается, а на Дальнем Востоке и в Сибири сокращается (за период с 1989 по 2002 гг. население азиатской части сократилось на 6,5 %, а Дальнего Востока - на 15,8 %)	Рынок потребления продуктов питания, и СПГ в частности, в азиатской части России будет сокращаться.			
2. Растет спрос на качественные (натуральные) продукты питания (в основном за счет среднего ценового сегмента).	Всё большее значение будет приобретать качество продуктов (в т.ч. качество производства и перевозки СПГ).			
3. Изменяется культура потребления напитков	В долгосрочной перспективе ожидается рост рынка потребления пива.			

Тренды/ события	Влияние тренда на отрасль и компанию	Сила влияния (по горизонтам планирования)		
		Кратко-срочный (1 год)	Средне-срочн. (3 года)	Долгосрочный (10 лет)
4. Потребительский рынок растет опережающими темпами (рост 12 % против роста ВВП 8,1 % за 2007 г.), в т.ч. прирост продовольственного рынка составляет 10-12 % для различных категорий продуктов.	Рынок потребления СПГ в России будет продолжать расти.			
5. Изменяется структура импорта/ экспорта: импорт продовольственных товаров растет на 30% в год, в то время как экспорт продовольственных товаров растет на 60% в год (и при этом импорт в три раза превышает экспорт).	Внешнеторговые перевозки СПГ будут продолжать расти, также экспорт будет приближаться по объемам к импорту.			
6. Уровень экономической активности стабильно растет (темп роста ВВП 8,1%).	Рынки производства, перевозки и потребления СПГ имеют тенденцию к стабильному росту.			
7. Растет инвестиционная привлекательность России (темп роста инвестиций в основной капитал 13-14 %, что превышает темп роста ВВП).	Повышаются возможности развития инфраструктуры. Упрощается поиск средств для реализации инфраструктурных проектов.			
8. Контролирующие органы (налоговые, таможенные) в процессе совершенствования нормативной базы будут усиливать контроль над «серыми схемами».	Усиление контроля исполнения норм и правил приведет к снижению рентабельности основных конкурентов компании «_», а значит ограничит их возможность демпинговать цены.			
9. ФАС склонна рассматривать дочерние компании естественных монополий в качестве монополистов на своих рынках и проводит в отношении их политику ограничения роста тарифов.	При сохранении компанией лидирующего положения на рынке любая попытка повышения тарифов будет вызывать иски (возможно, штрафы) со стороны ФАС.			

Тренды/ события	Влияние тренда на отрасль и компанию	Сила влияния (по горизонтам планирования)		
		Кратко-срочный (1 год)	Средне-срочн. (3 года)	Долгосрочный (10 лет)
10. Изменение степени контроля регулируемыми органами качества производства и перевозки продуктов питания в соответствии с ГОСТ.	Ужесточение требований с одной стороны приведет к сокращению в перевозке СПГ доли универсального состава, а с другой к сокращению рынка автоперевозок СПГ (в настоящее время значительная доля перевозок, осуществляется с нарушениями).			
11. Отсутствует долгосрочная государственная политика в части регулирования квот на импорт/ экспорт.	Резкие ограничения импорта могут понизить привлекательность некоторых направлений перевозки и вызвать простои ИПС.			
12. Государство вводит точечные запретительные меры на импорт (по политическим либо экономическим причинам).	Резкие ограничения импорта могут понизить привлекательность некоторых направлений перевозки и вызвать простои ИПС.			
13. Изменение степени контроля регулируемыми органами правил перевозки (железнодорожным подвижным составом и автотранспортом).	Усиление внимания к качеству ИПС может привести к запрету или ограничению КРП.			
14. Разрабатываются новые технологии охлаждения продуктов при транспортировке.	Может быть разработан принципиально новый (более эффективный) тип ИПС или значительно повышена эффективность существующего.			
15. Всё большее распространение получает электронная торговля.	Электронная торговля позволяет клиентам легко выбирать наилучшего поставщика, что снижает барьеры входа для новых игроков и усиливает конкуренцию.			
16. Нарастает недостаток технологической инфраструктуры (портовая инфраструктура, рефсклады, контейнерная инфраструктура).	Недостаток инфраструктуры ограничивает рост рынка, при этом игрок, имеющий доступ к инфраструктуре получает конкурентное преимущество.			

Тренды/ события	Влияние тренда на отрасль и компанию	Сила влияния (по горизонтам планирования)		
		Краткосрочный (1 год)	Среднесрочный (3 года)	Долгосрочный (10 лет)
17. Планируется развивать сеть железных дорог, как в европейской части России, так и в Сибири и на Дальнем Востоке.	Развитие сети железных дорог положительно скажется на привлекательности рынка ж/д перевозок по сравнению с автоперевозками.			
18. Планируется развивать сеть автодорог (развитие автодорожной сети обозначено как приоритетное направление развития России в обращении президента к Совету Федерации).	Развитие сети автодорог уменьшает привлекательность рынка ж/д перевозок по сравнению с автоперевозками, хотя, в целом, на рост рынка перевозок СПГ влияет положительно.			
19. Увеличивается количество аутсорсинговых компаний, формирующих стоимость за счет интеллектуальных услуг.	Повышается предложение услуг 3PL логистики. Происходит перераспределение прибыли в цепочке стоимости, что вызовет сокращение прибыли владельцев инфраструктуры и ИПС (представляющих менее «интеллектуальный» продукт)			
20. Ужесточаются экологические требования и контроль над их соблюдением.	Косвенно повлияет на операторов ПС из-за повышения затрат перевозчика (ОАО «РЖД») на обеспечение экологических требований.			
21. В связи с перспективами вступления России в ВТО ожидается унификация и стандартизация продукции и услуг.	Унификация и стандартизация повышает конкуренцию в отрасли.			
22. Формируется единая инфраструктура перевозок (мировой мультимодальный сервис).	Большее распространение получает контейнеризация. Может усилиться конкуренция из-за прихода международных игроков.			
23. Быстро растет продовольственный рынок Китая.	При налаживании экспорта/импорта с Китаем изменится структура рынка перевозок (сменятся направления).			

Наиболее значимые тенденции

Горизонт планирования	Наиболее значимые тенденции
Краткосрочный	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нарастает недостаток технологической инфраструктуры (портовая инфраструктура, рефсклады, контейнерная инфраструктура). 2. ФАС не позволяет повышать тарифы. 3. Растет импорт/ экспорт продовольственных товаров. 4. Растет потребительский рынок. 5. Увеличивается количество аутсорсинговых компаний.
Среднесрочный	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разрабатываются новые технологии охлаждения продукта при транспортировке. 2. ФАС не позволяет повышать тарифы. 3. Нарастает недостаток технологической инфраструктуры (портовая инфраструктура, рефсклады, контейнерная инфраструктура). 4. Увеличивается количество аутсорсинговых компаний.
Долгосрочный	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разрабатываются новые технологии охлаждения продукта при транспортировке. 2. Регулирующие органы усиливают контроль над «серыми схемами». 3. Регулирующие органы будут усиливать контроль над качеством производства и перевозки продуктов питания в соответствии с ГОСТ.

Приложение 3. Многофакторный анализ

Для проведения анализа необходимо сегментировать набор услуг Компании и выбрать разрезы, в которых производятся сравнения.

Компания оперирует на рынке перевозок СПГ, который можно сегментировать следующими способами:

1. По типу состава, требуемого для перевозки грузов (рефсекции и ВТ/ИБ-термосы).
2. По типу перевозимых продуктовых групп («Рыба, мясо», «Пиво, соки», «Напитки», «Фрукты», «Прочее СПГ», «Не СПГ»).

Между типами продуктовых групп и типами требуемого состава существует соответствие (Приложение 1, табл. П1.1). Данное соответствие выявлено на основе фактических данных перевозки скоропортящихся грузов в 2007 г.

Анализ был произведен в следующих разрезах:

- исследование темпа роста рынков, на которых работает Компания в зависимости от ее доли на них;
- исследование перспективности и рентабельности различных типов Подвижного состава.

Анализ продуктовых сегментов:

На основе данных базы перевозок СПГ за 2006-2007 гг. было рассчитано значение следующих показателей:

- размер рынка (грузооборот);
- темп роста рынка (на основании грузооборота);
- доля компании на рынке (также на основе грузооборота);

Значение показателей приведено в таблице ПЗ.1

Таблица ПЗ.1

Матрица «Темп роста – доля рынка»

№пп	Показатели \ Сегменты	Рыба, мясо	Пиво, соки, напитки	Фрукты	Прочее СПГ	«не СПГ»
1.	Размер рынка (грузооборот, тыс. т-км.) ⁹	7 743	13 953	1 103	5 794	н/д
3.	Темпы роста рынка (перевозки, грузооборот) ¹⁰ , %	5	-1	-13	-9	н/д
2.	Доля на рынке (в грузообороте) ¹¹ , %	45,2	39,7	63,9	18,7	1

По результатам анализа построена матрица «темп роста рынка – доля на рынке» (рис. ПЗ.1). На ней кругами нанесены сегменты рынка, площадь круга соответствует размеру сегмента рынка.

⁹ Рассчитано на основе данных базы перевозок СПГ за 2006-2007 гг.

¹⁰ Рассчитано на основе данных базы перевозок СПГ за 2006-2007 гг.

¹¹ Рассчитано на основе данных базы перевозок СПГ за 2006-2007 гг.

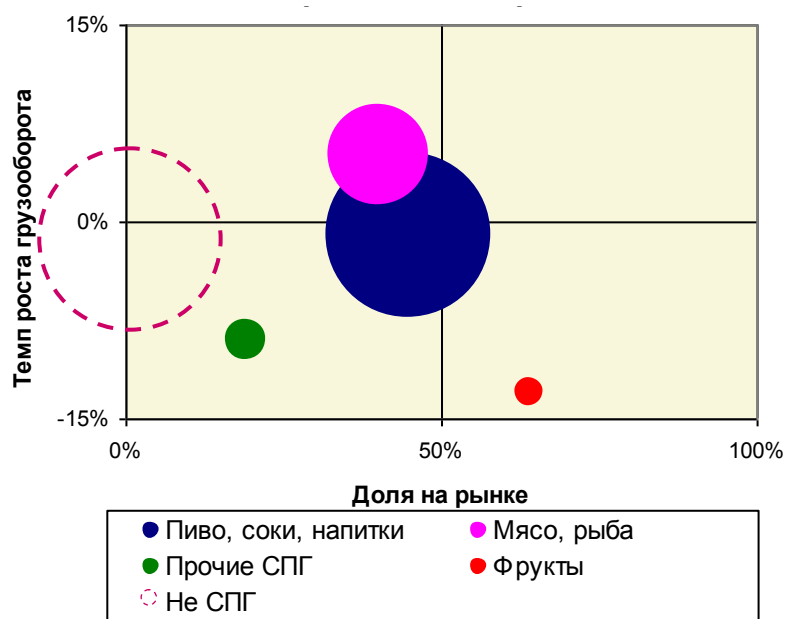


Рис. ПЗ.1. Графическое изображение матрицы
«Темп роста – Доля рынка»

Анализ типов подвижного состава

На основе данных базы перевозок СПГ за 2006-2007 гг. было рассчитано значение показателей для сегментов типа ИПС (табл. ПЗ.2).

Таблица ПЗ.2

Матрица «Темп роста – рентабельность»

№пп	Показатели \ Сегменты	ГРПС	ИВ-термосы	Вагоны-термосы
1.	Размер рынка (грузооборот, тыс. т-км.) ¹²	8 114	1 587	7 241
2.	Темпы роста рынка (перевозки, грузооборот) ¹³ , %	-0,03	23,7	-5,3
3.	Рентабельность ¹⁴ , %	-42	36	37

По результатам анализа построена матрица «темп роста рынка – рентабельность» (рис. ПЗ.2). На ней кругами нанесены сегменты рынка, площадь круга соответствует размеру сегмента рынка.

¹² Рассчитано на основе данных базы перевозок СПГ за 2006-2007 гг.

¹³ Рассчитано на основе данных базы перевозок СПГ за 2006-2007 гг.

¹⁴ На основе данных о рентабельности продаж для ОАО «_»

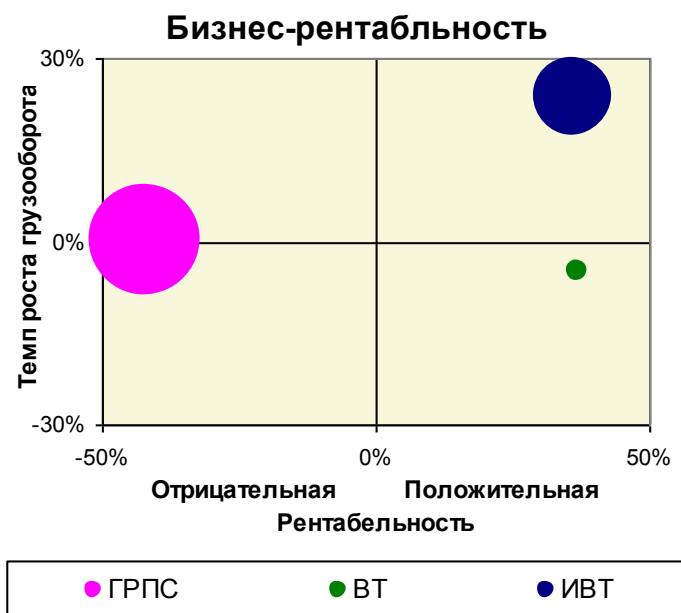


Рис. П3.2.. Графическое изображение матрицы
«Темп роста – Рентабельность»

В результате портфельного анализа выявлены наиболее привлекательные продуктовые сегменты и соответствующий этим сегментам подвижной состав.

- С точки зрения темпов роста и доли на рынке наиболее привлекательными являются сегменты: «Мясо, рыба» (рефвагоны, термосы, контейнеры) и «Пиво, соки, напитки» (термосы, крытые, контейнеры).
- С точки зрения темпов роста и рентабельности наиболее привлекательными являются ИВ-термосы.

Приложение 4.
Оценка стратегических степеней свободы

Операторский бизнес

Таблица П4.1

Реестр ключевых шагов

№пп	Описание шага	Блок целевой функции	Степень влияния на целевую функцию
1.	Повышение внутренней эффективности	Оптимизация операционных расходов	1
2.	Оптимизация маршрутизации вагонов	Оптимизация операционных расходов	1
3.	Уменьшение порожнего пробега вагонов	Оптимизация операционных расходов	2
4.	Оптимизация загрузки и простоя состава	Оптимизация операционных расходов	1
5.	Разработка новых технологий (безлюдные технологии)	Оптимизация операционных расходов	3
6.	Увеличение тарифов на нерентабельных направлениях	Оптимизация ценовой политики	2
7.	Лоббирование ужесточения контроля авто-, железнодорожных перевозок	Законодательное лоббирование	3
8.	Ужесточение контроля качества подвижного состава	Законодательное лоббирование	2
9.	Ужесточение финансового контроля перевозок	Законодательное лоббирование	3
10.	Лоббирование ужесточения контроля правил перевозок	Законодательное лоббирование	3
11.	Лоббирование перевозок пива как СПГ	Законодательное лоббирование	3
12.	Партнерство с импортерами и портами (эксклюзив на подъездные пути)	Увеличение доли на рынке за счет партнёрства	3
13.	Внедрение контроля лояльности клиентов	Увеличение доли на рынке за счет повышения лояльности клиентов	1
14.	Внедрение дополнительных услуг: информационных, таможенных и т.д.	Увеличение доли на рынке за счет повышения лояльности клиентов	1
15.	Ввод в эксплуатацию нового типа вагонов ИПС	Оптимизация состава ПС	2
16.	Развитие контейнерных перевозок	Контейнерные перевозки	3
17.	Развитие перевозок в УПС	УПС	2
18.	Сокращение нерентабельных рефрижераторных перевозок	Сокращение нерентабельных перевозок	2
19.	Развитие сетей терминалов	Погрузки/ разгрузки и ZPL	1

№пп	Описание шага	Блок целевой функции	Степень влияния на целевую функцию
20.	Строительство холодильных складов	Погрузки/ разгрузки и 3PL	2
21.	Развитие услуг развоза и промежуточного хранения	Погрузки/ разгрузки и 3PL	1
22.	Комплексное предоставление услуг 3PL провайдера	Новые услуги (3PL)	3

Таблица П 4.2.

Группировка ССС

№ п п	Направление	Описание шага	Степень влияния на ключевую функцию	Осуществимость
1.	Операционная деятельность	Повышение внутренней эффективности	8	средняя
2.		Оптимизация маршрутизации вагонов		
3.		Уменьшение порожнего пробега вагонов		
4.		Оптимизация загрузки и простоя состава		
5.		Разработка новых технологий (безлюдные технологии)		
6.	Ценовая политика	Увеличение тарифов на нерентабельных направлениях	2	высокая
7.	Законодательство	Ужесточение контроля авто- и ж/д перевозок	14	низкая
8.		Ужесточение контроля качества подвижного состава		
9.		Ужесточение финансового контроля перевозок		
10.		Ужесточение контроля правил перевозок		
11.		Лоббирование перевозок пива, как СПГ		
12.	Партнерство	Партнерство с импортерами и портами	5	высокая
13.	Клиенты	Внедрение контроля лояльности клиентов	3	высокая
14.		Внедрение дополнительных услуг: информационных, таможенных и т.д.		
15.	Подвижной состав	Ввод в эксплуатацию нового типа вагонов ИПС	9	средняя
16.		Сокращение нерентабельных рефрижераторных перевозок		
17.		Развитие контейнерных перевозок		

18.		Развитие перевозок в УПС		
19.	Инфраструктура	Развитие сетей терминалов	4	высокая
20.		Строительство холодильных складов		
21.		Развитие услуг развоза и промежуточного хранения		
22.	3PL	Комплексное предоставление услуг 3PL провайдера	3	средняя

Таблица П 4.3

Взаимная корреляция CCC

Стратегические степени свободы (ССС)	Операционная деятельность	Ценовая политика	Законодательство	Партнерство	Клиенты	Подвижной состав	Инфраструктура	3PL
Операционная деятельность								
Ценовая политика			+		-			
Законодательство		+			+			
Партнерство								
Клиенты		-	+			+	+	+
Подвижной состав					+		+	+
Инфраструктура					+	+		+
3PL					+	+	+	

(«Плюс (+)» означает наличие положительной корреляции, «минус (-)» означает наличие отрицательной корреляции).

Ремонтный бизнес

Таблица П 4.4

Реестр ключевых шагов

№пп	Описание шага	Блок целевой функции	Степень влияния на целевую функцию
1.	Повышение внутренней эффективности	Персонал	1
2.	Внедрение систем качества и процессного управления	Персонал	2
3.	Оптимизация штатного состава	Персонал	1
4.	Контроль рабочего времени (управление количеством смен в месяц)	Персонал	1
5.	Переквалификация сотрудников	Персонал	1
6.	Развитие услуг по техническому обслуживанию рефконтейнеров	Расширение спектра услуг	3
7.	Переход к обслуживанию крытого состава	Расширение спектра услуг	2
8.	Увеличение тарифов на нерентабельные услуги	Мощности	2
9.	Увеличение лояльности клиентов	Увеличение доли рынка	1
10.	Лоббирование законопроектов, ужесточающих процедуры контроля качества подвижного состава	Увеличение доли рынка	3
11.	Лоббирование запрета (или обязательная сертификация) ремонтов за пределами России	Увеличение доли рынка	3

Таблица П4.5

Группировка стратегических степеней свободы (ССС)

№	Направление	Описание шага	Степень влияния на ключевую функцию	Осуществимость
1.	Эффективность управления	Повышение внутренней эффективности	4	средняя
2.		Внедрение систем качества и процессного управления		
3.	Кадры	Оптимизация штатного состава	3	высокая
4.		Контроль рабочего времени (управление количеством смен в месяц)		
5.		Переквалификация сотрудников		
6.	Услуги и оборудование	Развитие услуг по техническому обслуживанию рефконтейнеров	7	высокая

№	Направление	Описание шага	Степень влияния на ключевую функцию	Осуществимость
7.		Переход к обслуживанию крытого состава		
8.	Ценовая политика	Увеличение тарифов на нерентабельные услуги	3	высокая
9.		Увеличение лояльности клиентов		
10.	Законодательство	Лоббирование законопроектов, ужесточающих процедуры контроля качества подвижного состава	6	низкая
11.		Лоббирование запрета (или обязательная сертификация) ремонтов за территорией России		

Таблица П4.6

Взаимная корреляция ССС

Стратегические степени свободы (ССС)	Эффективность управления	Кадры	Услуги и оборудование	Ценовая политика	Законодательство
Эффективность управления		+			
Кадры	+		+		
Услуги и оборудование		+			
Ценовая политика					
Законодательство					

«Плюс (+) » означает наличие положительной корреляции, «минус (–) » означает наличие отрицательной корреляции

Приложение 5. Анализ рисков

Таблица П5.1

Результаты оценки рисков

Риск	Ущерб при наступлении события, млн руб.	Вероятность, %	Вероятный ущерб, млн руб.
1. Рост конкуренции на рынке перевозок грузов в ГРПС	351	2	7
2. Рост конкуренции на рынке перевозок грузов в ИВ-термосах	593	70	415
3. Появление на рынке альтернативного подвижного состава для перевозок рефгрузов	351	20	70
4. Появление на рынке альтернативного подвижного состава для перевозок термосопригодных грузов	890	50	445
5. Снижение потребности в ж.д. перевозках СПГ	625	2	12
6. Отказ от пролонгации договора аренды недвижимого имущества депо	505	2	10
7. Рост арендных ставок на недвижимое имущество депо	61	20	12
8. Риск возникновения неплатежеспособности вследствие привлечения значительных заемных средств на инвестиционные проекты	200	10	20
9. Рост цен на потребляемые обществом материалы, топливо	38	10	4
10. Рост затрат на оплату труда	177	25	44
11. Дефицит основного производственного персонала: механиков, рабочих	300	70	210
12. Введение особых условий на перевозки термосопригодных грузов	1127	10	113
13. Изменение условий и правил перевозок грузов	2 016	50	1 008
14. Признание доминирующего положения Общества на рынке перевозок СПГ и признание фактов нарушения антимонопольного законодательства	195	50	98
15. Невозможность обновления стареющего парка подвижного состава	855	10	85
16. Риск возникновения аварийных ситуаций в депо (техногенный риск)	100	2	2
17. Риск возникновения аварийных ситуаций во время движения подвижного состава.	20	5%	1

Риск	Ущерб при наступлении события, млн руб.	Вероятность, %	Вероятный ущерб, млн руб.
18. Риск невыполнения стратегической задачи Общества (получения стратегического конкурентного преимущества путем обновления подвижного состава с внедрением новых технологий) вследствие сохранения и увеличения парка старых дешевых вагонов, поддерживаемых за счет КРП	700	95	665
19. Риск раскрытия информации (корпоративный риск)	50	50	25
20. Риск размывания пакета акций (корпоративный риск)	100	2	2
21. Риск вывода активов (корпоративный риск)	1 500	10	150
22. Риск банкротства (корпоративный риск)	200	10	20
23. Риски при реорганизации (корпоративный риск)	100	10	10
Итого	11 053		3 429

Научное издание

Г. Г. Гаврилов, И. Г. Кукукина

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Подписано в печать 9.07.2012. Формат 60x84 1/16

Печать плоская. Усл. печ. л. 7,52. Уч.-изд. л. 8.

Тираж 500 экз. Заказ №185.

ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный энергетический

Университет им. В.И. Ленина»

153003, г. Иваново, ул. Рабфаковская, 34.

Отпечатано в УИУНЛ ИГЭУ

