

**СТРАТЕГИЯ ФОКУСИРОВАНИЯ НА ИЗДЕРЖКАХ ПРЕДПРИЯТИЯ
В УСЛОВИЯХ ВЫСОКИХ РИСКОВ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**
**The strategy of focusing on the costs of the enterprise
in conditions of high risk and uncertainty**

К. В. Носкова, старший преподаватель кафедры экономической теории и менеджмента
Уральского государственного аграрного университета,

Д. К. Стожко, кандидат философских наук,
доцент кафедры общей и экономической истории
Уральского государственного экономического университета
(г. Екатеринбург, ул.8 Марта/Народной воли, д. 62/45),

Ю. А. Петров, аспирант кафедры экономической теории и менеджмента
Уральского государственного аграрного университета
(г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 42)

Рецензент: О. А. Рущицкая, кандидат экономических наук, доцент

Аннотация

В статье рассматривается сущность и содержание стратегии фокусирования на издержках, ее место и значимость в общем списке конкурентных стратегий, применяемых предприятиями в современных условиях. Раскрыто отличие «классической» теории конкуренции, характерной для этапа стабильности в мировой экономике, от экономического кризиса, переживаемого ею на современном этапе. Рассмотрена конкурентная тактика и идея «малых шагов», а также приоритетное финансирование инноваций в качестве факторов повышения конкурентоспособности отечественных предприятий.

Ключевые слова: конкуренция, стратегия, фокусирование на издержках, затраты предприятия, экономия, экономический кризис, риски, нестабильность, неопределенность.

Summary

The article considers the essence and content of the strategy focusing on costs, its place and importance in the overall list of competitive strategies applied by enterprises in modern conditions. The difference between the “classical” theory of competition, characteristic of phase stability in the world economy from the economic crisis that is affecting it at the present stage reveals. Competitive tactics and the idea of “small steps”, as well as priority financing of innovation as factors of competitiveness of domestic enterprises considered.

Keywords: competition, strategy, and the focus on cost, expenses, savings, economic crisis, risk, instability, uncertainty.

В условиях современного кризиса наиболее актуальной для большинства российских предприятий становится стратегия фокусирования на издержках, предполагающая максимальную экономию затрат. При этом корпоративный менеджмент смешения часто смешивает понятия «*минимизации затрат*» и «*оптимизации затрат*». Легче легкого подменить проблему оптимизации затрат, их размера, структуры и алгоритма понятием минимизации затрат, т. е. сведением их вообще механически к минимуму. Но из-за такого смешения понятий и подмены вопросов предприятие может оказаться в условиях неопределенности и рисков банкротства гораздо быстрее, чем оно предполагает.

Ясно, что не всякие затраты являются производственными издержками, но любые производственные издержки по определению есть затраты. Тем не менее, и те и другие подводятся под категорию расходов и поэтому предполагают учет и контроль. Политика предприятия, направленная на дифференцированное отношение к издержкам уже является атрибутом стратегии фокусирования на них.

Стратегия фокусирования на затратах является проблемой синергетической, многоаспектной. Она связана со всей массой возможных и реально существующих рисков, без учета которых предприятие утрачивает свою устойчивость. Риски связаны со старением (износом) основных и оборотных фондов предприятия, рабочей силы, истощением его финансовых ресурсов. Тем самым можно говорить о рисках старения и выбытия предприятий в процессе конкурентной борьбы.

Корректировка степени устойчивости предприятия к внешнему окружению исходя из состояния относительной неопределенности будущих результатов его деятельности и их последствий может быть проведена по показателю совокупного конкурентного риска для субъекта хозяйственной деятельности:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n R_i W_i}{\sum_{I} W_i}$$

Риск описывается определенным числом i -х факторов. Значения каждого из них экспертным путем ранжируются по вероятности наступления риска и нормируются; каждому из них присваивается определенный ранг (R_i). Экспертным же путем определяется удельное значение каждого из факторов в совокупном риске (W_i). Чем ближе R к единице, тем меньше риск, чем дальше от 1, тем риск выше.

В соответствии со степенью влияния совокупного риска на вероятное ухудшение конкурентных преимуществ предприятия выделяются четыре группы рисков: риски, не влияющие на конкурентные преимущества и конкурентные позиции; риски, слабо влияющие на них; риски, оказывающие определенно значимое влияние; риски, определяющие ухудшение позиций предприятия. По десятибалльной шкале им присваивается от 1 до 2–4, 5–8 и 9–10 баллов [1].

Однако стратегия фокусировки на издержках (финансовая стратегия) может также быть различной, поскольку существует несколько различных финансовых стратегий. Одно дело, если предприятие фокусирует издержки за счет собственных источников, другое дело – когда это происходит за счет внешних источников. Используя собственные средства, предприятие осуществляет одну стратегию, привлекая банковские кредиты – другую. Показатели финансовой деятельности, расчет безубыточности и запаса финансовой прочности составляют лишь самые предварительные действия предприятия при выборе им собственной финансовой стратегии в рамках общей конкурентной стратегии по фокусированию на издержках. В качестве системы долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия его финансовая стратегия предусматривает определенные пути достижения этих целей наиболее быстрым и экономичным путем. Но как быть, если финансовая стратегия, предусматривающая фокусирование предприятия на издержках, не вписывается в традиционные рамки имеющихся классификаций таких стратегий? Например, использование лизинговых расчетов нельзя отнести ни к 1) финансовой стратегии, основанной на использовании собственных финансовых средств предприятия, ни к 2) финансовой стратегии, основанной на привлече-

нии внешних источников. Ведь имущество, передаваемое лизингодателем лизингополучателю в строгом смысле слова не является собственностью лизингополучателя и не является заимствованным финансовым ресурсом. Имущество по лизингу есть материальный ресурс, а не финансовый ресурс. Значит, финансовая стратегия, предусматривающая лизинговые расчеты, не может быть отнесена ни к первому, ни ко второму типу имеющихся финансовых стратегий.

Будучи частью общей конкурентной стратегии предприятия, а именно, фокусирования на издержках, такая «нетрадиционная» финансовая стратегия, безусловно, накладывает свой отпечаток и на общую конкурентную стратегию предприятия, что и отличает ее использование в стабильной экономической ситуации от ее же использования в условиях растущих рисков и неопределенности.

Обычно к числу стратегических задач финансовой политики предприятия относят:

- 1) максимизацию прибыли предприятия;
- 2) оптимизацию структуры капитала;
- 3) обеспечение финансовой устойчивости;
- 4) достижение прозрачности финансово-экономического состояния предприятия;
- 5) обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;
- 6) создание условий для эффективного функционирования системы управления предприятием [2].

Но если вдуматься, все эти стратегические цели финансовой политики предприятия в условиях высоких рисков и неопределенности оказываются проблематичными.

Теоретики конкуренции (М. Портер, Я. Гордон и др.) разрабатывали свои теории конкуренции для развивающейся, а не кризисной экономики. Их последователи уже в XXI в. лишь модифицировали конкурентный лексикон, введя в него новые термины. Например, А. Юданов предложил использовать понятия «виоленты», «пациенты», «коммутанты» или «эксплеренты» [3]. А шведский экономист Х. Фризенквиль рекомендовал называть конкурентов «лисами», «мышьями», «львами» и «бегемотами» [3]. Но согласно народной поговорке «хоть горшком назови – только в печку не ставь». Необходимо, чтобы выбранная предприятием конкурентная стратегия соответствовала алгоритму технологических изменений, динамике разработки и внедрения инноваций.

В связи с этим приведем следующие рассуждения: «Один из способов поддержать изменение как нормальный процесс состоит в том, чтобы изменяться все время очень малыми шагами. Это явно противоречит большинству представлений в области управления, которые требуют отдельных больших скачков» [4]. Это суждение принадлежит крупнейшему специалисту в области конкуренции Р. Уотермену и оно, безусловно, заслуживает внимания. Автор этого тезиса заявляет, что «прогресс является на самом деле взрывоопасным», но тут же приводит пример с изобретением транзисторов в 1947 г., когда это, казалось бы, эпохальное изобретение должно было бы способствовать резкому увеличению качества продукции и снижению его себестоимости. Но все оказалось совершенно иначе: улучшение качества и снижение затрат оказалось латентным, составив примерно по 20 % в год [4]. Технологический «взрыв» породил революцию в приборостроении, но фокусирование на затратах оказалось растянутым во времени.

Несоответствие динамики НТР и финансовых расходов в принципе вещь обычная. Расходы растут постепенно и также постепенно должны снижаться. Резкие, радикальные эксперименты с ними – вещь опасная. Не случайно сфера финансов ассоциируется с консервативным подходом. Тогда как изобретательство и наука – вполне созвучны натиску, атаке, броску. Но

переносить атаку из области мозгового штурма в сферу политики издержек было бы опрометчиво.

Интересно также рассуждение другого крупного специалиста в области конкуренции Р. Фостера и его понимание динамики конкуренции. Он, в частности, пишет: «Многие руководители компаний, добившихся преходящего успеха, полагают, что завтра будет более или менее походить на сегодня. Что крупные перемены маловероятны, непредсказуемы и, во всяком случае, будут происходить медленно. В результате они концентрируют свое внимание на снижении издержек, связанных с деятельностью компании. Благожелательно относясь к нововведениям и исповедуя новейшие теории предпринимательства, они, тем не менее, считают, что введение новшеств – это сугубо индивидуальный процесс, который не поддается управлению или планированию в сколько-нибудь существенной степени» [5].

В итоге мнения Р. Уотермена и Р. Фостера совпадают: фокусирование на издержках предполагает акцент на финансировании нововведений (инноваций), но осуществление такого фокусирования (финансирования) должно наращиваться постепенно и заранее, задолго до наступления фазы кризиса. Только в этом случае предприятие окажется не просто способным пережить кризис, но и остаться (стать) лидером в отрасли.

А вот «стратегия прыжка подходит лучше всего для тех условий, когда затраты на имитацию намного ниже затрат на нововведения» [5]. Анализируя денежную отдачу НИР (НИР-мультипликатор), Р. Фостер убедительно доказывает, что стратегия фокусирования на издержках вовсе не означает снижение затрат, связанных с изменением технического курса фирмы, затрат на выход на рынок и уход с него, издержек переключения с одного технического подхода на другой [5]. Для ситуации нестабильности и неопределенности смысл стратегии фокусирования на издержках заключается в выборе правильных и перспективных приоритетов финансирования предприятий.

Получается, что хороший конкурент всегда склонен к финансированию инноваций, а плохой конкурент – консерватор до мозга костей. Но вот в «классической» теории конкуренции «хороший» конкурент ставит перед собой краткосрочные цели, вместо того, чтобы затевать длительную войну с компанией, с тем чтобы отвоевать в отрасли ее позиции» [6]. И даже больше. «Он избегает рисков. Хороший конкурент не любит рисковать: он не пойдет на крупный риск, чтобы изменить свои позиции в отрасли, довольствуясь вместо этого достигнутой позицией» [6]. Такая логика – приписывать к категории слабости то, что в действительности составляет силу любой компании – это признак теории конкуренции для стабильной макроэкономической ситуации. Она «не работает» в условиях кризиса. Поэтому разработка новой теории конкуренции, адекватной сложившейся ситуации, становится основополагающим фактора развития как экономической науки, так и практического повышения конкурентоспособности российских предприятий на внутреннем и мировом рынках.

Библиографический список

1. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М. : Маркет ДС, 2006.
2. *Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А.* Стратегическое планирование на предприятии. М. : ИКЦ МарТ, 2005..
3. *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика. М. : Тандем, 1998.
4. *Уотермен Р.* Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / пер. с англ. М. : Прогресс, 1988..

5. *Фостер Р.* Обновление производства: атакующие выигрывают / пер. с англ. М. : Прогресс, 1987.
6. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М. : Альбина Бизнес Букс, 2008.
7. *Полбицын С. Н.* Управление инновационным потенциалом предприятий АПК // АПК: экономика, управление. 2005. № 12. С. 57–61.
8. *Кот Е. М., Пильникова И. Ф.* История развития и эволюция изучения издержек: обзор научных публикаций // Аграрное образование и наука. 2014. № 1.
9. *Ненп А. Н., Руцицкая О. А., Никонов И.* Development of insurance terms based on risk assessment // AIP Conference Proceedings. 2013. Vol. 1558. P. 1545–1549.
10. *Галимова С. А., Руцицкая О. А.* Основные направления антикризисного консалтинга для российских предприятий // Аграрный вестник Урала. 2013. № 12. С. 76–79.