

Тренев Н.Н. Как отраслевым институтам перейти к работе за участие в приносимой ими добавленной стоимости // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция (РИСК). 2012. № 1. С. 370-373.

Тренев Н.Н., д.э.н. в.н.с. ИПУ РАН

Как отраслевым институтам перейти к работе за участие в приносимой ими добавленной стоимости ¹

Отраслевой институт, НИОКР, отраслевая промышленность, директор, корпоративное управление

В статье анализируется текущее состояние отраслевых институтов и предлагаются меры по его улучшению. Многие отраслевые институты имеют перспективные экономически эффективные разработки, для внедрения которых, однако, необходимо решить ряд проблем. Ряд наиболее прибыльных разработок отраслевым институтам целесообразно реализовывать самостоятельно, как возможно практически единственный способ участвовать в добавленной стоимости своих разработок. Для этого необходима помощь государства и хорошая мотивация руководителей отраслевых институтов.

Введение

До перестройки отраслевые институты были встроены в производственную систему и занимали достойное место в развитии отраслевой промышленности. В результате перестройки многие народно-хозяйственные связи оказались разорванными, отраслевые предприятия и отраслевые институты могли оказаться у разных собственников, причем отраслевые предприятия могли оказаться у собственников непрофильными активами.

Прибыльность непрофильных предприятий не является первоочередной задачей у их собственников. А предприятия в текущей рыночной ситуации могут оказаться незаинтересованными как в реализации перспективных проектов отраслевых институтов, так и в участии отраслевых институтов в той добавленной стоимости, которые эти перспективные проекты в состоянии принести.

Работа за частичное или полное покрытие издержек препятствует полноценному развитию отраслевых институтов, препятствует формированию и реализации ими перспективных разработок, привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов.

Вместе с тем отраслевые институты остаются проводником перспективных технологий и механизмов модернизации Российской экономики. От благополучия отраслевых институтов зависит возможность Российской экономики получать высокую добавленную стоимость.

Для роста ВВП и снижения инфляции необходимо сдвигать кривую агрегированного предложения вправо [1]. Достигается это структурными реформами, к числу которых относится и насыщение производства знаниями, технологиями, know-how.

¹ Исследование поддержано РГНФ (проект № 11-02-00230а)

Тренев Н.Н. Как отраслевым институтам перейти к работе за участие в приносимой ими добавленной стоимости // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция (РИСК). 2012. № 1. С. 370-373.

Текущее состояние отраслевых институтов

Финансовый анализ показывает у ряда отраслевых институтов низкую рентабельность активов, капитала, выручки. Объясняется это тем, что договора отраслевым институтам удается заключать по схеме издержки плюс рентабельность. При этом далеко не всегда удается включать в издержки не только должную рентабельность собственного капитала, но и амортизацию оборудования, конкурентную оплату сотрудников.

В то же время у многих институтов есть интересные разработки, имеющие, в том числе и коммерческий интерес. Интерес отраслевого института заключается в получении части той добавленной стоимости, которая создается при реализации этих проектов.

Реализация инвестиционно привлекательных проектов встречает препятствия. К числу таких препятствий относятся разорванные при приватизации производственные связи. Институты и промышленные предприятия вполне могут принадлежать разным собственникам. При этом промышленные предприятия не обязательно будут профильными активами у собственника. Они вполне могут быть купленными по случаю, до кучи.

Реализация эффективных проектов затрагивает интересы отраслевых институтов как владельцев know-how, собственников предприятий как получателей выгод от внедрения know-how, инженерно-технического состава предприятий как лиц, встраивающих know-how в технологические и производственные процессы предприятий.

Внедрение разработок отраслевых институтов могут быстро окупаться. Однако, технологии предприятий могут быть мотивированы на бесперебойное производство. В этом случае внедрение высокоприбыльных разработок, равно как и технологическая модернизация окажутся невыгодными технологам, так как изменение отлаженного процесса производства грозит сбоями и потерей премий.

В текущих рыночных условиях предприятия, находящиеся у другого собственника не заинтересованы делиться с отраслевыми институтами той добавленной стоимостью, которую приносят их разработки. Реализация перспективных разработок своими силами остается практически единственной возможностью Института участвовать в добавленной стоимости.

Государственные предприятия находятся в ведении Росимущества. Как единый собственник Росимущество может координировать деятельность принадлежащих ему предприятий, банков, институтов. Координация позволяет получить дополнительную добавленную стоимость.

Росимущество как единый собственник может помочь отраслевым институтам сформировать альянс с банками, венчурными фондами, консалтинговыми компаниями.

Альянс с банками поможет отраслевым институтам сформировать бизнес предложения по внедрению их перспективных разработок. Банк может кредитовать предприятия, внедряющие разработки под их экономический эффект. Собственники предприятий при этом получают возможность получить прибыль от внедрения разработок без извлечения средств из их профильной деятельности. Отраслевой институт получает конкурентные преимущества для своих

Тренев Н.Н. Как отраслевым институтам перейти к работе за участие в приносимой ими добавленной стоимости // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция (РИСК). 2012. № 1. С. 370-373.

разработок и дополнительные гарантии их оплаты, включая участие в результате. Банк получает снижение управленческих рисков по выдаваемым им кредитам.

В этой схеме принципиально важно участие консалтинговой компании. Технологии предприятий мотивированы не бесперебойное производство. Внедрение новых технологий, пусть и экономически эффективных, может вести к нарушению бесперебойности производства, т.е. к лишению технологов премий. Для внедрения разработок необходимо менять на предприятиях систему мотивации.

Систему мотивации желательно привязывать к реализации стратегии [2]. Поэтому, прежде всего, на предприятиях необходимо разработать стратегию развития, сформировать критерии ее достижения. Критерии достижения должны быть четкими, не допускающими двусмысленного толкования. Внедрение разработок становится естественной составляющей стратегии развития, например, в части повышения эффективности и части инновационного развития.

Реализация наиболее эффективных разработок своими силами – один из перспективных путей для участия отраслевых институтов в той добавленной стоимости, которую приносят их разработки. Для минимизации рисков под реализацию проектов целесообразно создавать дочерние акционерные общества.

Для реализации перспективных проектов своими силами отраслевым институтам необходимо привлекать капитал. Росимущество может помочь отраслевым институтам в привлечении венчурного капитала. Ряд проектов может оказаться убыточными. Прибыль от прибыльных проектов должна покрыть убытки от неудавшихся проектов. Эффективность венчурной деятельности оценивается по портфелю в целом, а не по отдельным проектам [3].

При реализации наиболее перспективных проектов очень важна мотивация. Для минимизации рисков под перспективные проекты целесообразно создавать дочерние акционерные общества. При этом лица, ключевые для успеха проекта, должны участвовать в результате. Их интеллектуальный капитал – знания, умения – следует оценить как вклад в уставной капитал дочерних акционерных обществ. Также им полезно дать опционы на акции дочерних акционерных обществ, в случае выхода проектов на заданные показатели

Для формирования и реализации перспективных проектов целесообразно создание производственной базы при отраслевых институтах. Учитывая возможный вклад институтов в модернизацию Российской экономики, целесообразно участие государства в создании производственных баз отраслевых Институтов. Реализация наиболее перспективных разработок институтов способно сделать создание собственной производственной базы высокоприбыльным проектом, проектом очень выгодным для государства не только с точки зрения модернизации экономики, но с точки зрения обычной инвестиционной привлекательности.

Перспективные проекты следует грамотно продвигать на рынке, поэтому в текущей рыночной ситуации целесообразно сформировать группу продвижения разработок института и направлять на ее развитие часть той добавленной стоимости (дополнительной прибыли), которую

Тренев Н.Н. Как отраслевым институтам перейти к работе за участие в приносимой ими добавленной стоимости // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция (РИСК). 2012. № 1. С. 370-373.

группу будет приносить. Также полезно сформировать подразделение продаж, функциями которого будет поиск потенциальных клиентов и работа с ними [4].

В группу продвижения обязательно должны входить представители продаж, технологов и инженеров, руководства, финансово-экономической службы. В этом случае при разработке и планировании продвижения продукции одновременно будут обсуждаться аспекты рынка продвижения, технологические возможности, возможности привлечения финансовых средств и возможности отраслевого института.

Мотивация подразделения продаж должна быть от того прироста прибыли, которое оно приносит. В противном случае, например, при мотивации от объема продаж подразделение продаж будет мотивировано наращивать объемы договоров безотносительно той прибыли, которую при этом получит институт.

Внедрение наработок института затрагивает интересы собственников предприятий и сотрудников инженерно-технических служб предприятий. Для получения заказа Институту надо согласовать свои интересы с ними. Собственнику предприятий необходимо понимать, почему ему стоит применять наработки Института. Аргументом для собственника будет эффективность вложения его средств и повышение эффективности его активов.

Отраслевые институты занимаются разработкой новых знаний в своих отраслях. Внедрение же разработок требует грамотного инвестиционно-финансового анализа и отбора проектов. Специалисты по инвестициям стоят дорого и могут быть не по карману отдельным отраслевым институтам. В этом случае целесообразно создание высокомотивированных команд при Росимуществе, которые будут работать одновременно с несколькими отраслевыми институтами.

Мотивация руководителей отраслевых институтов

Реализация потенциала отраслевых институтов требует привлечения высококвалифицированных специалистов, в том числе специалистов в инвестиционно-финансовой сфере.

Инвестиционно-финансовая сфера деятельности высоко прибыльна, но и высоко рискованна. Привлечение венчурного капитала необходимо для начала деятельности высокоприбыльных проектов.

Институт независимых директоров в состоянии обеспечить приток квалифицированных кадров в отраслевые институты, другие предприятия частного и государственного сектора. Однако, в успехе их деятельности существенную роль будет играть мотивация.

Мотивация должна покрывать их издержки в разрезе частных благ и общественных благ (private and public goods) [1]. В разрезе частных благ мотивация должна покрывать временные издержки привлекаемых независимых директоров. В разрезе общественных благ мотивация должна обеспечивать независимым директорам участие в той добавленной стоимости, которую они принесут в отраслевые институты.

Тренев Н.Н. Как отраслевым институтам перейти к работе за участие в приносимой ими добавленной стоимости // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция (РИСК). 2012. № 1. С. 370-373.

Отраслевые институты находятся в сложной динамично меняющейся слабоструктурированной среде. Члены Совета директоров, генеральный директор и исполнительное руководство неизбежно будут ошибаться. Для отраслевых институтов важны не безошибочные решения директоров. Для институтов важно, чтобы деятельность руководства в целом приносила прибыль, при этом отдельные решения руководителей вполне могут быть ошибочными и приносящими убытки.

Ориентация на безошибочную деятельность руководства допустима лишь в стабильной, структурируемой, предсказуемой среде [2, 4]. Прибыль в такой среде создается за счет больших объемов продаж при минимальной добавленной стоимости.

Высокая рентабельность собственного капитала и высокая рентабельность продаж создаются за счет высокой добавленной стоимости. Высокая добавленная стоимость получается по корзине проектов, часть из которых вполне может оказаться убыточной.

У Росимущества и депутатов Госдумы может возникнуть искушение заставить Совет директоров работать при помощи угроз возмещения того ущерба, который наносят ошибочные действия. С точки зрения экономической науки такое искушение можно считать глубоко ошибочным. Стремление наказывать руководителей за ошибочные решения с одной стороны приведет к оттоку профессионалов, с другой стороны – к стремлению оставшегося руководства отклонять рискованные решения, пусть даже в ущерб развитию и прибыли института.

Для мотивации руководителей целесообразно разработать стратегию развития института, перевести ее к показателям, не допускающим двусмысленного толкования. И вознаграждение должно рассчитываться на основе степени достижения поставленных показателей.

Институт может быть убыточным, но улучшение его состояния вполне достойно вознаграждения. Поэтому уровень вознаграждения руководителей должен определяться не только на основе прибыли института. В основе мотивации должна лежать стратегия развития. Степень достижения стратегии определяется при помощи комплексной системы показателей, не допускающих двусмысленного толкования.

Показатели не должны быть чисто финансовыми. В противном случае у руководства Института возникнет искушение форсировать достижение финансовых показателей в ущерб восстановлению и развитию потенциала компании. Показатели должны охватывать все стороны компании – в этом случае менеджмент будет ориентирован на полноценное развитие Института и его благополучие в длительной перспективе.

Профессионалы в области управления и, особенно, в области инвестиционно-финансовой деятельности стоят дорого. Отраслевые институты, равно как и относительно небольшие предприятия, могут оказаться не в состоянии их привлекать. В то же время участие профессионалов может быть критичным для формирования и реализации успешных стратегий развития отраслевых институтов.

Профессионалы в области управления и инвестиционно-финансовой деятельности могут сотрудничать с Росимуществом и курировать развитие ряда предприятий, отраслевых Институтов.

Тренев Н.Н. Как отраслевым институтам перейти к работе за участие в приносимой ими добавленной стоимости // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция (РИСК). 2012. № 1. С. 370-373.

На уровне отраслевых институтов важно организовать формирование и отбор перспективных проектов, которые отраслевые институты способны реализовать своими силами при условии поступления венчурного финансирования.

Для формирования венчурного фонда уже требуется поддержка Росимущества. Росимущество может также оказать поддержку отраслевым институтам и предприятиям во вхождении в государственные программы, например, программы модернизации экономики России.

Государство является собственником ряда банков. Отраслевые институты и предприятия также принадлежат государству, что снижает управленческие риски при реализации перспективных проектов. Росимущество, как крупный партнер, могло бы помочь отраслевым институтам и предприятиям найти общий язык с банками и получить заемный капитал для реализации перспективных проектов по выгодным для институтов и для банков условиям. По проектам, делающим существенный вклад в модернизацию отраслей, вполне могут быть предоставлены государственные дотации и налоговые льготы.

Стандарты по НИОКР

Государство заинтересовано в модернизации Российской промышленности. Новые технологии позволяют получать высокую добавленную стоимость, сохранять и расширять число рабочих мест, увеличивать налогооблагаемую базу. В условиях развитых демократических институтов, воплощающих в себе механизмы общественного выбора, производится адекватная оценка и оплата общественного продукта – знаний и умений, технологий.

В условиях неразвитых демократических институтов механизмы общественного выбора не реализованы в обществе и не работают. Общественный продукт оценивается неадекватно низко, что ведет к его неадекватно низкому потреблению обществом. Государство должно восполнить дефицит демократических институтов. Восполнить дефицит общественных институтов государство может при помощи законодательно принятого обязательства для предприятий крупных и средних тратить очень небольшую долю выручки на НИОКР. Траты эти должны идти по статье издержки, т.е. уменьшать налогооблагаемую прибыль предприятий.

Полпроцента от выручки, потраченные на НИОКР, с одной стороны будут вести к обновлению технологической базы, с другой стороны будут поддерживать прикладные научные исследования, являющиеся базой для создания продуктов с высокой добавленной стоимостью.

При этом предпочтительно ввести гибкое стимулирование НИОКР для предприятий. Например, введение налоговых ставок, дифференцированных в зависимости от объема вложений в НИОКР и от получаемого в результате НИОКР экономического эффекта.

Предприятия, изнашивающие свой материальный и моральный капитал, теряют свои конкурентные позиции и создают для государства проблемы в будущем. Проблемы связаны с потерей рабочих мест, необходимостью платить пособия по безработице и заниматься переобучением высвободившихся трудовых ресурсов, снижением налогооблагаемой базы. Поэтому совершенно естественно, если государство и общество будут относиться по-разному к

Тренев Н.Н. Как отраслевым институтам перейти к работе за участие в приносимой ими добавленной стоимости // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция (РИСК). 2012. № 1. С. 370-373.

предприятиям, восстанавливающим физическое и моральное старение капитала, и к предприятиям, не восстанавливающим моральное старение капитала. Дифференцированная налоговая ставка может быть инструментом такого разного отношения.

Заключение

Многие отраслевые институты показывают низкую рентабельность выручки и собственного капитала, что связано с работой за покрытие издержек. В качестве стратегической цели целесообразно ставить задачу перехода к работе за участие в приносимой добавленной стоимости. Переход к работе за участие в добавленной стоимости требует решения ряда организационных и институциональных проблем.

Литература

1. Тренев Н.Н.. Макроэкономика. Современный взгляд. Москва: ПРИОР, 2001. - 352 с.
2. Тренев Н.Н.. Стратегическое управление. М.: ПРИОР, 2000, 2001. - 288 с.
3. Тренев Н.Н.. Управление финансами. М.: Финансы и статистика, 1999. - 452 с
4. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура. Анализ, диагностика, оздоровление. М.:ПРИОР, 2000. – 240 с

Nikolai N. Trenev.

How applied-research institutes could begin participating in creating added value.

Applied-research institute, research and development, industry, executive, corporate management

Current state of applied research institutes is analyzed. Arrangements to improve it are proposed. Many applied-research institutes have prospective economically sound projects. To apply them one needs to solve a set of problems. To participate in added values applied-research institutes need by their own to apply the best projects. Government help and executive motivation are necessary to achieve good results.