

## Глава 12. Квазипотенцирование

Предыдущий анализ исходил из того, что даже если интегральный, т.е. за длительный период времени критерий деятельности фирмы, – это максимизация прибыли, то дифференциальный критерий может быть модифицирован, так как имеющиеся цены на конечную продукцию фирмы и приобретаемые внешние ресурсы недостаточны полны, чтобы увязать интересы фирмы с внешней средой. Эта неполнота цен является следствием самого природы процесса функционирования экономики, носящей индетерминистский характер. В этих условиях дифференциальный критерий прибыли модифицируется и приобретает форму потенциала фирмы, т.е. в оценку деятельности фирмы включаются в качестве независимых переменных как материальные параметры по неполным ценам, так и соответствующим образом оцененные параметры отношений.

Между тем может быть множество других причин нежели индетерминизм системы, в силу которых не удается непосредственно интегрировать параметры, определяющие прибыль) эти причины также вызывают необходимость искать модификации критерия прибыли. Однако эти случаи не будут связаны с методом потенцирования хотя бы уже потому, что не включают в критерий оценки деятельности параметры отношений. Однако я называю эти модификации *квазипотенцированием*, так как они предполагают, что для формирования потенциала фирмы недостаточно предположение о возможной непосредственной увязке всех параметров, определяющих прибыль) в то же время при квазипотенцировании процедура ограничивается лишь материальными параметрами затрат-выпуска) в лучшем случае параметры отношений используются как «намек», в каком направлении надо непосредственно искать рост прибыли. Я также называю квазипотенцированием процесс, в котором при модификации критерия деятельности фирмы включаются и параметры отношений (как правило, это простейшие структурные отношения), но это происходит вследствие уродливости системы) тем самым возникает неясность, дают ли эти модификации возможность более точно судить о состоянии фирмы или может быть даже

наоборот, создают систему противоречивых показателей, сдерживающих более эффективную ее деятельность.

Ниже я разберу подробнее различные случаи квазипотенцирования.

### 1. Прибыль и эвристики

Начнем с группы случаев, при которых механизм функционирования экономики нормален, но в то же время по тем или иным причинам прибыль оказывается недостаточной для оценки деятельности фирмы. Возникает необходимость в системе показателей для определения этой оценки. Эти показатели могут быть весьма различными, по-разному формироваться и интегрироваться, чтобы стало возможным получить оценку деятельности фирмы, необходимую для принятия решений по организации ее деятельности.

В начале проанализируем интересующую нас ситуацию в предположении, что имеется идеализированный, математически формализованный механизм функционирования экономики, который в конечном счете полностью и непротиворечиво связывает действия всех участников, в т.ч. и фирм. Этот механизм функционирует в режиме итеративного процесса, в котором движение к равновесию реализуется через стремление каждой фирмы максимизировать прибыль. Другими словами, данный процесс основан на движении линейными аппроксимациями – через прибыль фирм, выражаемую линейным полиномом. Такой путь движения к равновесию может быть весьма долгим, т.е. данный итеративный процесс сходится весьма медленно.

Один из путей ускорения сходимости процесса – это построение критерия прибыли как нелинейной функции. Однако построить такую функцию весьма трудно. Поэтому приходится ограничиваться критерием прибыли в виде линейного полинома и непосредственно добавлять к нему всевозможные *дополнительные ограничения* на объемы выпуска отдельных видов продукции и объемы производимых затрат отдельных ресурсов.<sup>1</sup> Эти ограничения могут формироваться на основе предыдущего опыта и тем

---

<sup>1</sup> *Decomposition of Large -Scale Problems*, ed. by D.M.Himmelblau. New York: North-Holland Publ., 1973.

самым позволяют учесть инерцию системы. Показатели, составляющие данные ограничения, и являются показателями, дополняющими прибыль.

В рассмотренном выше случае предполагалось, что все параметры, составляющие прибыль, т.е. всевозможные затраты ресурсов и выпуск продукции, могут быть непосредственно взаимоувязаны через цены. Однако такого рода ситуация не всегда возможна или целесообразна. По разным причинам не удается или нецелесообразно непосредственно увязать отдельные параметры, входящие в прибыль, с общим ее значением. Нецелесообразность такого рода увязки может быть вызвана тем, что в силу возникающего здесь большого числа переменных задача становится слишком громоздкой. В этом случае можно попытаться поискать пути рассечения множества параметров, определяющих прибыль, сепарировать от них те, которые могут быть определены независимо, а затем уже увязывать полученный результат с прибылью. К примеру, фирма по производству автомобилей может на основе изучения конъюнктуры рынка знать максимально возможные объемы продаж на ближайшие годы. В этом случае независимо определяются объемы производств продукции. Что же касается параметров, определяющих затраты, то их структура может быть результатом решения оптимальной задачи. Затем полученные данные по выпуску продукции и затратам интегрируются в прибыль.

Ниже я разберу ситуации, когда приходится изолированно устанавливать отдельные составляющие прибыли, так как по тем или иным причинам нет возможности их непосредственно взаимоувязать.

Такого рода изолированное нахождение значений отдельных составляющих прибыли может быть выполнено на основе *интуиции* работников соответствующих подразделений фирмы (консультантов), или ими же, но *формализованным* путем, в частности путем экстраполяции значения отдельных параметров на будущее на основе информации о прошлом опыте. Так в силу того, что крайне трудно непосредственно увязать затраты на рекламу с прибылью, работники отдела рекламы могут определить затраты на рекламу в последующие годы либо на основе своих интуитивных знаний, либо путем формального

построения на основе предыдущего опыта функции зависимости затрат на рекламу от времени.

При изолированном поиске значений отдельных параметров речь идет об использовании всевозможных эвристик, т.е. отдельных независимых правил.

Вот что писал по этому поводу Ф.Модильяни (F.Modigliani):

«В олигополистической ситуации, с ее неустойчивым внутренним равновесием, многое можно выиграть от использования простых и широко понятных эвристик, которые минимизируют угрозу поведению, намеревающегося быть миролюбивым и кооперативным, но быть ложно понятым как хищническое и жаждающее возмездия... опыт тех, кто подобно мне проводил экстенсивные личные интервью с руководителями фирм, показывает что в их ответах имелась большая склонность объяснить свое поведение в терминах простых механических принципов.»<sup>2</sup>

У.Баумоль (W. Baumol), ссылаясь на приведенную выше цитату из Модильяни, приводит множество примеров эвристик и дает комментарии по поводу данного метода принятия решений. Я приведу полностью этот весьма содержательный текст:

«Руководители фирм обычно слишком заняты и их способности вычислять являются подчас слишком ограниченными, чтобы проникать глубоко в каждую деловую проблему. Трудности менеджмента в том, что он должен сохранять определенный уровень контроля над операциями фирмы в то же время не связывая себя с имеющимися здесь дилеммами. Эта проблема решается частым использованием эвристик- цены устанавливаются на основе затрат со стандартной наценкой; затраты на рекламу определяются через установление определенного процента от

---

<sup>2</sup>Modigliani, F., "New Developments in the Oligopoly Front", *Journal of Political Economy*, vol.LXYI, June 1958, стр.226.

суммарной выручки) запасы определяются в соответствии с действующей нормой оборота.

Эти эвристики дают весьма неплохие результаты. Они переводят безнадежные проблемы в простые, организованные рутинные операции. Они сберегают время руководителей и обеспечивают определенную степень централизованного контроля над широким кругом операций фирмы. В целом эвристики возможно вносят вклад в эффективную деятельность фирмы. Большинство руководителей по-видимому осознают для чего нужны эти правила— эти несовершенные средства, созданные для чтобы иметь дело, в грубой и легкой форме, с трудностями контроля и принятия решений.

Но эвристики имеют тенденцию уменьшить конкуренцию между олигополистическими предприятиями по поводу того, что они отдают и что получают. Поскольку эти правила должны быть достаточно просты, чтобы быть полезными, эти правила не зависят от разнообразия условий. Например, правило установление цен по средним затратам явным образом не принимает во внимание недавние тенденции в образах принятия решения других фирм в данной отрасли. Это правило не указывает как адаптироваться к всевозможным шагам конкурентов.

В одном, довольно типичном случае, производитель топлива держал свою цену немного выше цены своего ближайшего конкурента, только потому, что его большие накладные расходы обуславливали его довольно высокие средние затраты. Когда ему было указано, что более низкая цена может существенно снизить его средние затраты через увеличение объема продаж, он принял этот совет, не обращая при этом внимание на то, что его конкурент может в ответ на это также снизить свою цену. Более того, представляется, что его уверенность была оправдана результатами. Необходимо добавить, что в данной отрасли фирмы во многих других городах, по-видимому, имели аналогичный опыт. Весьма правдоподобно, что производители взаимозаменяемых видов топлива

не прореагировали на это снижение цен, потому что они также используют процедуры определения цен по средним затратам.»<sup>3</sup>

Использование эвристик при всей их ценности имеет вместе с тем весьма ограниченное значение, так как помимо их грубости они могут быть противоречивы: требования одной эвристики могут вступить в конфликт с требованиями других эвристик. Поскольку, по определению, эвристики независимые правила, то возникает сложная проблема их увязки.<sup>4</sup>

В этой связи интересна аналогия между эвристиками в шахматах и в поведении фирмы весьма четко была сформулирована в брошюре «Деловые шахматы» (Business Chess). Вот что пишется по этому поводу в указанной брошюре:

«Эвристики являются направляющими принципами, хотя они никогда не бывают абсолютно точными, поскольку они крайне упрощены вместе с тем они выглядят надежными как возможные направления для действий. Это правила основаны на опыте путем запоминания результатов проб и ошибок.

Все хорошие шахматные программы включают эвристики для того, чтобы упростить вычисления. Некоторые ходы не проверяются, поскольку они всегда невыгодны. Вполне возможно, что великолепные новаторские выигрывающие ходы будут исключены из рассмотрения. Но неприятности, испытываемые новичками в шахматах, играющими против простейших шахматных программ, показывает силу последних.

---

<sup>3</sup>Baumol, W., Business Behavior, Value and Growth. New York: Harcourt, Brace & World, 1967, стр. 29–30.

<sup>4</sup>Аналогичное положение с эвристиками имеет место в физиологии по отношению к совокупности рефлексов, каждый из которых может рассматриваться как эвристика, так как они действуют независимо. См. Katsenelinboigen, A., Giacomo, D., Weissmark, M. "Toward a Unified Theory of the Physiological Field", в книге Katsenelinboigen, A., Selected Topics in Indeterministic Systems. Salinas: Intersystems Publ., 1989.

Большинство ведущих идей в деловых стратегиях являются концептуальными эвристиками, касающимися экономической конкуренции. Опытные кривые, матрица роста-распределения, средние затраты, матрицы среды являются эвристиками. Они помогают формированию конкурентного поведения. Они направляют к релевантному, позволяют избежать чуждого и предлагают правдоподобный курс действий. Они упрощают, но не могут заменить процесс размышлений.»<sup>5</sup>

Я полностью разделяю мнение авторов указанной брошюры: не отрицая проблемы значения эвристик, мне также представляется, что в силу их противоречивости центральной в организации поведения фирмы остается проблема полной увязки различного рода параметров оценки деятельности фирмы. Однако в случае невозможности осуществления такого рода полной увязки приходится идти на компромиссы.<sup>6</sup>

## 2. Принцип асимметрии

Следующий шаг в ревизии прибыли как единственного критерия оценки деятельности фирмы связан с тем, что прибыль *в целом* из решающего дифференциального показателя становится *подчиненным* показателем по отношению к какой-либо одной из ее двух составляющих – объему продаж и затратам.

Я называю такой метод подхода к формированию оценки деятельности фирмы *принципом асимметрии*. Он противопоставляется классическому методу оценки деятельности фирмы – *принципу симметрии*, основывающемуся на том, что все составляющие прибыли ставятся в равное положение, т.е. заранее не выделяется значимость тех или иных из ее составляющих.

Принцип асимметрии применительно к прибыли и означает ничто иное как то, что каким-то

<sup>5</sup> Istvan, R. Business Chess, Perspectives. Boston: The Boston Consulting Group, 1984. стр.5.

<sup>6</sup> См. подробнее раздел II «Шахматы» «Сруны» в моей книге Selected Topics in Indeterministic Systems. Salinas: Intersystems Publ., 1989.

составляющим прибыли отдало предпочтение, а остальные подчиняются им.

Принцип ассиметрии можно прежде всего проследить по отношению к двум крупным частям, составляющим прибыль – выручке и затратам. Он в данном случае будет означать, что либо во главу угла деятельности фирмы ставится рост продаж, а все остальные параметры подчиняются ей, либо во главу угла ставится снижение издержек, а все остальное подчиняется этому.

Достаточно общепризнанным является мнение, что У.Баумоль (W.Baumol) является пионером в области критики прибыли как единственного критерия оценки деятельности фирмы и автором концепции, в которой формализована целостная увязка руководством фирмы цели развития – роста объема продаж – с ограничениями на прибыль. Эта концепция изложена в его книге «Деловое поведение, ценности и рост» (Business Behavior, Value and Growth, New York: Harcourt, Brace & World, 1967; первое издание книги вышло в 1959г., на которую ниже я и буду ссылаться).

«Я верю,– пишет Баумоль,– что продажи товаров для бизнесмена стали сами по себе конечным устремлением.»стр.46.

В своем исследовании Баумоль подробно разбирает, почему прибыль недостаточна, почему наряду с ней необходимо ввести прежде всего такой важный показатель как рост объема продаж.

«Имеется много причин почему бизнесмен должен проявлять так много внимания к размеру продаж. Падение продаж может привести к вевозможным неприятностям: вполне разумно бояться, что потребители будут избегать продукта, если они чувствуют, что его популярность падает, хотя их информация по этому поводу определенно часто неполна. Банки и денежный рынок будут иметь тенденцию быть менее внимательными к удовлетворению желаний фирмы, чей объем продаж абсолютно или относительно падает. Возможно, и это даже более важно в данной связи, что существует реальная угроза для фирм, чьи

продажи падают, что они потеряют распределителей их продукции – крайне важное препятствие в условиях рыночной экономики. Менеджмент также не безразличен к факту, что в фирме с падающей продажей отношения между работниками часто более затруднены, так как увольнения, а не прием на работу стоят в повестке дня. Фирма, которая снижает продажи (или остается маленькой, когда другие расширяются) может потерять монопольную мощь и мощь адаптировать эффективную конкурентноспособную контрстратегию, когда это потребуются она может стать более уязвимой к общему ухудшению условий хозяйствования. По всем этим причинам руководители фирмы могут разумно заключить, что сохранение как можно более высокого уровня объема продаж это единственный путь для делового успеха». (стр.46).

С учетом сказанного оптимальная задача, характеризующая деятельность фирмы, может быть представлена как стремление к максимизации продаж при ограничении на минимум прибыли (стр.49).

Конечно, между стремлением к росту продаж и размером прибыли могут возникать конфликты. Установление между ними компромисса дело сложное.<sup>7</sup> Однако Баумоль предполагает, что неясность в установлении меры жертвенности прибылью во имя роста продаж, необходимость каким то внешним образом устанавливать эту меру как ограничение характерно лишь для коротких промежутков времени. Что касается длительных периодов времени, то прибыль там может стать не внешним ограничивающим условием, а искомой промежуточной величиной.

«С точки зрения длительной перспективы, – пишет Баумоль, – можно полагать, что найдется такой промежуточный уровень прибылей,

---

<sup>7</sup>По существу здесь возникает, говоря шахматным языком, проблема позиционной жертвы. Напомню читателю, недостаточно знакомому с шахматами, что позиционная жертва отличается от комбинационной тем, что в момент жертвы нет ясности как конкретно эта жертва будет компенсирована, как улучшенная благодаря жертве позиция позволит перейти к возможным эффективным комбинациям в неопределенном будущем.

который будет оптимальным, т.е. наиболее эффективно обеспечивающим цель менеджеров максимизировать продажи. Если посмотреть с этой стороны на уровень прибыли, то он уже не является ограничением. Он становится инструментальной переменной, чье значение определяется как часть общего оптимизационного расчета.»(стр.50).

Таким образом, по Баумолю прибыль во всех случаях играет подчиненную роль. В каждый момент времени с точки зрения критерия фирмы, выражающегося в динамике уже не просто в стремлении к максимальному объему продаж, а в стремлении к максимальному темпу роста продаж, можно будет находить эффективную меру прибыли. (стр.87).

С методологической точки зрения соблазнительность концепции Баумоля очевидна. Когда имеется множество независимых переменных, характеризующих деятельность фирмы и весьма трудно их интегрировать, в частности через такой всеобъемлющий показатель как прибыль, то решение проблемы напрашивается через установление *доминанты* – лидирующего, ключевого показателя– и нахождение через него значений всех остальных показателей. Однако такое методологическое решение весьма коварно, так как при наличии множества параметров заметная часть из них (если и не все) являются независимыми переменными. Методологические ошибки, допущенные такими крупными мыслителями как К.Маркс, З.Фрейд и др., и заключались в том, что они пытались применительно к исследуемым ими системам найти такой доминантный параметр, через который можно было бы выразить значение всех остальных. Для К.Маркса таким параметром в конечном счете были экономические условия, для Фрейда– секс и т.д.

Поэтому при всей заманчивости решения проблемы измерения состояния многопараметрических объектов с помощью доминантных параметров, надо быть чрезвычайно осторожным.

Нужно в данной связи отдать должное Баумолю. Прежде всего он не претендует на единственность предложенного им критерия деятельности фирмы. Для

Баумоля, как он сам отмечает, было важно показать, что критерий прибыли является недостаточным.

«Я не верю, что все фирмы должны иметь одни и те же цели, и я думаю, что преуспел в показе того, что цели отличные от максимизации прибыли также допустимы для строгого анализа. Для меня сейчас не так уже важно принимаем ли мы реализацию продукции или рост прибыли как разумные приближения к сегодняшним целям большинства фирм. Я буду считать, что высказал свою позицию, если профессионалы примут взгляд, что цели фирмы не могут быть детерминированы априорными рассуждениями, даже в предположении рациональных действий антрепенера, и что последствия других «мишеней» для фирмы могут быть предметом теоретических рассуждений.» (стр. vii).

Если с точки зрения принципа ассиметрии далее взглянуть на работы Майкла Портера (Michael Porter), то можно считать, что у него в отличии от Баумоля акцент сделан как раз на противоположной составляющей прибыли, т.е. на снижении затрат. Правда в отличии от Баумоля, который дает материальную составляющую – рост объема продаж – в чистом виде, Портер дополняет свою материальную составляющую – снижение затрат – еще таким параметром отношений как дифференциация.

«Фундаментальной основой длительной деятельности является ввиду фирмы А.К.) – пишет Портер, – превышающей по своей эффективности среднюю, является *прочное конкурентное преимущество*. Хотя фирма может иметь множество сильных и слабых сторон по отношению к своим конкурентам, есть два основных конкурентных преимущества, которыми фирма может владеть: низкие затраты или дифференциация. Значимость любой сильной или слабой стороны, которая есть у фирмы, в конечном

счете функция их влияния на относительные затраты или дифференциацию.»<sup>8</sup>

Основную причину необходимости ориентации на снижение затрат и дифференциацию автор видит в том, что

«После нескольких декад энергичной экспансии и процветания, тем не менее, многие фирмы потеряли видение конкурентного преимущества в их домоганиях роста и стремлении к диверсификации.»<sup>9</sup>

В пользу необходимости выделения составляющей прибыли, относящейся к затратам, можно привести не меньше доводов, чем в пользу другой составляющей – продажам. Эти доводы достаточно тривиальны, так что нет надобности на них специально останавливаться.

Необходимость в фирме сосредотачиваться на отдельных составляющих прибыли может быть вызвана множеством причин. Среди них одной из решающих является отношение между затратами времени руководителей, которым надо сосредоточиться на тех иных составляющих прибыли, и эффектом, которое может дать в данной ситуации разработанные ими мероприятия. Вот почему в реальности руководители фирм выбирают ту или иную составляющую, сосредотачиваются на ней, тем самым придавая ей в данной ситуации решающее значение. Сказанным я не хочу отрицать, что в каждый период времени может быть общая тенденция- «мода» на ту или иную составляющую, но это отнюдь не значит, что каждая фирма должна ей слепо следовать (подобно тому как привлекательные женщины слепо не следуют моде, хотя они всегда принимают ее во внимание).

Интересный пример в этом отношении являет Ли Айякокка (Lee Iacocca). Став президентом компании «Форд» он поставил как первоочередную задачу на предстоящие несколько лет прежде всего снижение затрат. Занимая перед своим назначением на эту

---

<sup>8</sup>Porter. M., *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, стр.11.

<sup>9</sup>Там же, стр. XV.

должность также весьма видную позицию в компании, он прежде всего уделял внимание росту производства через конструирование новых машин, привлекательных для покупателя.<sup>10</sup>

### 3. “Намекающая” роль параметров отношений

Я хотел бы особо выделить случай оценки деятельности фирмы при полном непосредственном охвате в единой модели всех составляющих прибыли, но с привлечением параметров отношений. Этот случай отличается тем, что дополняющие прибыль параметры отношений играют лишь роль *намёков*, принимаются лишь как *указатели*, в каком направлении следует искать методы увеличения прибыли. В этом случае значение самих параметров отношений само по себе не принимается во внимание при оценке деятельности фирмы: они представляют интерес только с точки зрения направления усилий работников фирмы к принятию мер, обеспечивающих непосредственный рост прибыли.

Такого рода метод квазипотенцирования получил заметное развитие в работах Р.Аккоффа, (R.Ackoff); ниже я сошлюсь на несколько примеров использования им этого метода.

В одной из своих работ Р.Аккофф писал:

«Один промышленник, производящий станки, сталкивался с колебаниями в спросе в размере два к одному от года к году. Это не давало возможности эффективно использовать средства производства и персонал. Компания искала другой вид продукции, тоже с циклическим спросом, но с обратным циклом, который требовал бы использования привычной технологии. Такой продукцией оказались автодорожные машины, и компания начала их производство. Благодаря этому колебания годовой нагрузки предприятия уменьшились и стали составлять лишь малую долю от прежних колебаний.

---

<sup>10</sup>Iacocca, L., *Iacocca*. An Autobiography. Toronto: Bantam Books, 1984.

Итак, один из способов управления будущим— это уменьшить ожидаемые колебания в поведении составных частей системы или окружающей среды.»<sup>11</sup>

Другой пример квазипотенцирования, заимствованный из той же работы Аккоффа.

«Рассмотрим другую компанию, которая производит более чем 3000 различных видов полуфабрикатов. Из них примерно 10% приносят всю прибыль и обеспечивают большинство заказов. Мелкие заказы на остальные многочисленные неприбыльные мелкогабаритные номенклатуры ведут к частым срывам производственного графика, настроенного на длительное, непрерывное производство прибыльных крупногабаритных номенклатур. Менеджеры отдела сбыта отказались от снятия с производства неприбыльной продукции, выпускаемой мелкими партиями или повышения цен на нее, достаточное для покрытия себестоимости. По их мнению такого рода действия оттолкнули бы тех потребителей, которые покупают одновременно и прибыльную продукцию, выпускаемую в больших количествах, и компания рисковала бы потерять этих клиентов.

Подход оптимизатора к данной проблеме заключался бы в построении модели системы производство—запасы—сбыт и вывода из нее такого производственного графика, который минимизировал бы общие затраты на производство, хранение и штрафы за невыполнение заказов в рамках имеющихся ограничений. Таким образом, было бы достигнуто небольшое, но заметное улучшение.

Адаптивизатор применил другой подход. Он обнаружил, что, снимая с производства 4% наименее прибыльной продукции, можно снизить производственные затраты и увеличить прибыль на столько же, сколько давал оптимизаторский

<sup>11</sup> Аккофф, Р., «Планирование в больших экономических системах». Москва: «Советское радио», 1972, стр. 34.

подход. Тогда он сосредоточил свое внимание не на производстве, а на системе сбыта. Оказалось, что торговые агенты получают основную зарплату плюс определенный процент с объема их сделок (в долларах). Это навело его на мысль создать новый план стимулирования торговых агентов. В основу была положена прибыльность сделок (а не их объем) за сделки на неприбыльную продукцию: комиссионные не выплачивались, зато они были повышены за прибыльные сделки. План был составлен таким образом, что если агент продолжал сбывать номенклатуру товаров в прежней пропорции, его заработок не изменялся. Через год после введения этого плана в действие сбыт примерно половины всех неприбыльных продуктов практически прекратился, а сбыт прибыльных значительно возрос.»<sup>12</sup>

Таким образом, Аккофф в указанных примерах наряду с прибылью привлекал внимание к таким параметрам отношений как цикличность производства, многообразие. Однако этим параметрам не давалась самостоятельная оценка. Они лишь использовались как намек на возможные точки приложения усилий для поиска эффективных методов увеличения прибыли.

Мне представляется, что такой подход к решению возникающих в фирме имеет не только преимущества. Последние очевидны – нахождение непосредственной связи осуществляемых действий с конечной целью – прибылью. Однако мне представляется, что предлагая такого рода методы действий надо проявлять и известную осторожность, настораживать менеджеров по поводу того, что ухудшение значения позиционного параметра может неожиданно обернуться неприятными последствиями как бы это не было выгодно в данный момент. Так в отмеченном выше примере с фирмой, увеличившей прибыль за счет сокращения номенклатуры производимой продукции, произошло ухудшение такого параметра отношений как многообразие производимой продукции во имя роста материального параметра прибыли. Потенциально такого рода ситуация создает

---

<sup>12</sup> Там же, стр.34–35.

удобную нишу для вторжения в нее конкурентов. Поэтому необходимо заранее принимать меры, чтобы при сокращенном ассортименте производимой продукции не допустить конкурентов на территорию с повышенной прибылью.

#### 4. Патологическое потенцирование

Все сказанное о необходимости метода потенцирования исходило из предположения, что руководители фирмы не могут увязать все показатели фирмы в единый показатель прибыли или по тем или иным причинам считают это для себя нецелесообразным. Данное предположение следует отличать от совершенно иного предположения о недостаточности оценки деятельности фирмы по прибыли в условиях, когда это заведомо нельзя делать и прежде всего потому, что цены являются ложными. Именно такого рода ситуация имеет место в СССР и ряде социалистических стран, имитирующих советский экономический механизм, по отношению к оценке деятельности предприятий (в некотором смысле они являются аналогами западных фирм). При действующей там системе централизованного планирования предприятиям устанавливаются наряду с прибылью, которая к тому же играет подчиненную роль, множество других показателей, порядка двух десятков. К ним, в частности, относятся объем валовой продукции (с учетом незавершенного производства), объем реализованной продукции, номенклатура производимой продукции (в том числе особо важной, т.н. «красные позиции») в физическом выражении, средняя зарплата работника, производительность труда, отдача фондов, себестоимость и др. При этом решающую роль играет показатель объема выпущенной продукции. Такого рода ситуация возникла в СССР в 30-ые годы при формировании централизованной системы планирования, полностью проигнорировавшей достижения западной экономической науки, осознание ею цены как экономического инварианта, т.е. как категории, в равной мере приемлимой как для рыночной, так и для плановой экономики.

Более того, советская плановая система проигнорировала предложенную еще в 1939г.

Л.В.Канторовичем, выдающимся советским ученым (впоследствии лауреатом Нобелевской премии по экономике), концепцию оптимального планирования. Эта концепция органически увязывает построение плана с формированием цен и использованием критерия прибыли для оценки деятельности предприятий (равно как и любого другого звена иерархической системы). Ценностный механизм, заложенный сегодня в основу советской плановой системы, рассматривался в отрыве от планирования в физических показателях в основу концепции установления цен закладывалась марксистская трудовая теория стоимости, согласно которой в плане, как в точке равновесия цена продукта должна быть равна стоимости, т.е. средним общественно необходимым затратам труда на производство продукта.

При такого рода ценностном механизме возникал дуализм в системе, напоминающий шизофрению, т.е. действия по разорванным ценностям.<sup>13</sup> По одним ценностям, основанным на интуитивном учете конструкторами плана полезности благ, формировались требования к выпуску продукции, а по другим ценностям, основанным на стоимостях – измерялись затраты и соответственно им устанавливались цены на производимые продукты.

Столкнувшись с такого рода реальностью, советские плановики должны были предать забвению выяснение целесообразности производства соответствующих продуктов на основе цен и соответственно оценке деятельности предприятий по прибыли. Сталин в начале 20-ых годов провозгласил для оценки любых экономических мероприятий, а равно деятельности хозяйственных единиц, вместо прибыли принцип «высшей рентабельности». В своем практическом воплощении этот принцип означал ничто иное, как то, что практические работники должны руководствоваться политическими соображениями и здравым смыслом при формировании структуры производимой продукции.<sup>14</sup> Поскольку все таки

<sup>13</sup>Katsenelinboigen, A., *Studies in Soviet Economic Planning*, White Plains: M.E. Sharpe Publisher, 1978.

<sup>14</sup> Если попросить кого-либо из советских руководителей формализовать этот критерий, то он немелленно откажется это сделать. Конечно, здесь прежде всего имеет место страх, который испытывает бюрократический деятель при одной мысли о необходимости формулировать *достаточные*

нельзя было игнорировать необходимость суммирующих показателей и сравнения общих затрат и результатов, то показатель номенклатуры выпускаемой продукции в физическом выражении дополнялся системой из множества экономических показателей (некоторые из которых я выше отметил).

Дискуссии, которые интенсивно велись в советской экономической науке по улучшению планового экономического механизма в рамках принятой марксистской экономической науки, были как раз связаны с уменьшением числа планируемых показателей предприятию и возвратом в конечном счете к экономическим методам обоснования оценок деятельности на основе единого показателя прибыли. Именно в этом состояла суть экономической реформы, которая начала проводиться в 1965г. Однако эта реформа быстро заглохла и система в основном вернулась к расширенному множеству показателей, характеризующих деятельность предприятия. Реформа 1965г. заглохла не по экономическим, а по политическим мотивам, так как своей ориентацией на экономические методы управления она угрожала власти партийного аппарата, чья включенность в хозяйственную жизнь оправдывалась действующими административными методами. Но возможно, что не было бы счастья, да несчастье помогло. Действительно, к счастью, что эта реформа не состоялась, так как введение прибыли как решающего

---

требования: ведь в случае неудачи его могут обвинить либо в авантюризме, либо в недостаточности предъявляемых требований. Но дело не только в страхе. Условия жизни так сложны, что трудно формализовать такого рода требования. Особенно это, конечно, характерно для области искусства.

Мне вспоминается в этой связи случай из советской жизни, происшедший в конце 60-ых годов. Одним из ведущих советских кинорежиссеров тогда был (и собственно говоря остается) Григорий Наумович Чухрай. Он был не только очень талантливым режиссером, но хотел еще развивать свой талант. Между тем организационные рамки советской кинематографии, постоянное произвольное вмешательство различных организаций в постановку фильма от утверждения сценария до выпуска фильма на экран, сильно мешают деятельности режиссера. Чухрай задумал создать в то время т.н. *хозрасчетную кинокомпанию*, которая ограничивала бы его от произвола многочисленных бюрократов. Будучи по этому поводу на приеме у Главного Идеолога страны Михаила Андреевича Сулова, Чухрай попросил его примерно о следующем: «Отчетливо сформулируйте для нас заранее критерии, которыми мы должны руководствоваться для производства нужных стране фильмов.» Далее он добавил: «Мы обязуемся строго соблюдать эти критерии. Но после этого разрешите уже все делать нам без какого-либо вмешательства сверху.» Насколько я знаю, ответа не последовало.

показателя деятельности предприятий при сохранении в принципе действовавших методов планового установления цен могло привести к большим расстройством в экономическом механизме со всеми вытекающими отсюда экономическими последствиями.

Намечавшийся переход к прибыли как главному показателю деятельности предприятий в условиях перестройки, начатой при Горбачеве, в принципе имел самые серьезные основания, так как предполагалось введение рынка с соответствующим ему ценностным механизмом. Другое дело, что осуществить это невероятно трудно, так как здесь возникла беспрецедентная по трудности задача перевода на рыночную экономику огромной современной авторитарно-имперской индустриальной державы, находящейся в условиях кризиса при истощенных людских, природных и производственных ресурсах и разрушенных базисных институтах как абсолютные моральные ценности, частная собственность и т.п. Замечу при этом, что в силу неразвитости советской экономической науки, роль рынка и его классических институтов как цен, прибыли и т.п. окутывалась романтической дымкой, крайне идеализировалась. Мне представляется, что среди ведущих советских экономистов нет еще достаточного понимания силы и ограниченности рынка и прежде всего с точки зрения индетерминистского развития экономической системы в условиях быстрых технических изменений.