

Международная конференция
«Экономический рост и конкурентоспособность России:
тенденции, проблемы и стратегические приоритеты»



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Г.Б. Клейнер

заместитель директора ЦЭМИ РАН,
член-корреспондент РАН,
член Правления ВЭО России

Москва, ВЭО-ВЗФЭИ,
24 апреля 2012 г.

Основные идеи

1. Курс на модернизацию российской экономики к настоящему времени дал лишь **незначительные результаты**.
2. Сейчас создались предпосылки и императивы для реального **переворужения** российских предприятий.
3. Потенциал **стратегической конкурентоспособности российских предприятий** существует и связан с: а) традициями индустриального развития, б) высоким уровнем и фундаментальностью инженерно-экономического образования; в) творческими способностями российского работника.
4. Реализация **потенциала** требует: а) преодоления коррупции; б) преодоления отраслевого расслоения предприятий; в) консолидацией участников деятельности предприятий; г) технического перевооружения предприятий; д) реформы управления отечественными предприятиями.
5. Необходимо системное развитие **внутреннего рынка**.

Что такое «стратегическая конкурентоспособность предприятия»?

1. Конкурентоспособность российской экономики определяется конкурентоспособностью российских предприятий.
2. Под стратегической конкурентоспособностью предприятия понимается не победа в конкурентной борьбе за потребителя, заказ, инвестора или работника, а способность успешно функционировать и развиваться в долгосрочной перспективе в условиях состязательности. много внутреннего рынка.
3. Высокий уровень стратегической конкурентоспособности предприятий гарантирует стабильное развитие экономики.

Есть ли надежда на конкурентоспособность российских предприятий?

1. Несмотря на старение основных фондов, неэффективность управления, низкую производительность труда, российские предприятия при определенных условиях могут стать конкурентоспособными в стратегической перспективе.
2. Потенциал:
 - территория;
 - ресурсы;
 - наука;
 - образование;
 - креативность;
 - восприимчивость (абсорбционная способность);
 - способность к максимальной концентрации в определенные периоды.

Основные препятствия

1. Фрагментация экономики
2. Дисменеджмент
3. Коррупция
4. Старение техники и технологии
5. Деконсолидация социальных групп и трудовых коллективов
6. Недостаточное внимание власти к индустриальному сектору российской экономики

Российский дисменеджмент (макро- и мезоуровень)

1. **Дисменеджмент: на макроуровне («макродисменеджмент»)**
 - несвязность пространства решений (часовые пояса; выборность/назначаемость руководителей; партстроительство; столица и т.п.);
 - бессвязное формирование организационно-управленческих структур федерального уровня (борьба кланов вместо борьбы научных концепций);
 - пример: административная реформа 2004 г. Число заместителей министра как критерий оптимальности. Административная реформа 2012 - 2014 (?) гг.
2. **Дисменеджмент на мезоуровне («мезодисменеджмент»)**
 - реструктуризации отраслей (ОКОНХ – ОКВЭД). Дисфункции технически сложных отраслей (авиация, ж/д, оборона);
 - Неопределенность управленческих функций отраслевые и суботраслевые бизнес-ассоциации;
 - региональный дисменеджмент (пример: вывод промышленности из Москвы, а затем – и из Подмосковья ?).

Российский дисменеджмент (микро- и наноуровень)

3. Дисменеджмент на микроуровне («микродисменеджмент»)

- деконсолидация собственников, менеджеров, специалистов, работников;
- рентоориентированное позиционирование в коллективе;
- «деколлективизация» предприятий.

4. Дисменеджмент на наноуровне («нанодисменеджмент»)

- всеобщее «социальное неравенство» на уровне микрогрупп;
- гипертрофия отношений «принципал - агент»;
- перерастание частного соперничества в полномасштабный личный конфликт.

Я.И. Кузьминов и М.М. Юдкевич в начале 2000-х годов оценивали потери только от макродисменеджмента в 10% от ВВП.

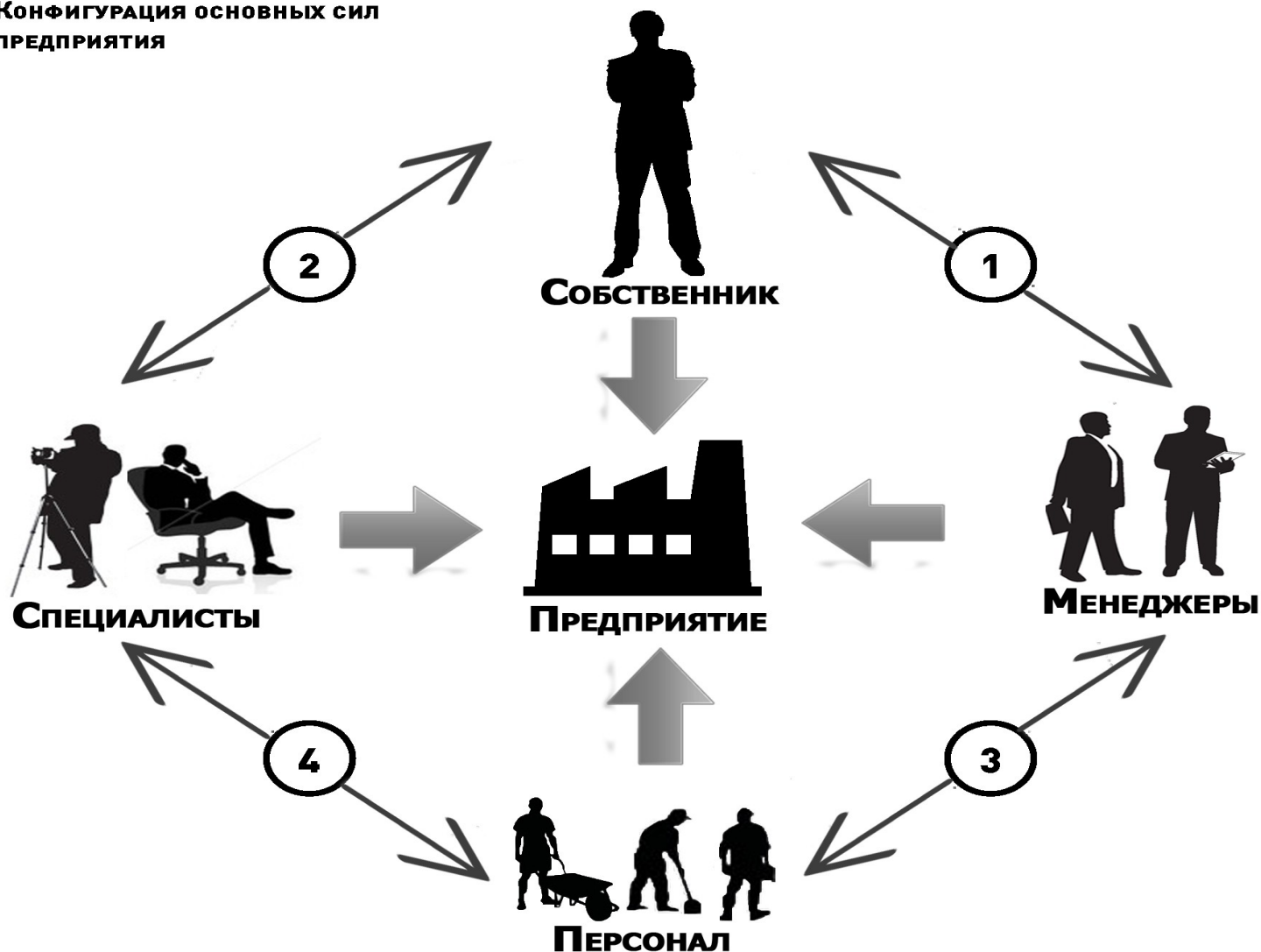
Конфигурация основных сил на предприятии

1. Предприятие – это имущественный комплекс, менеджмент, трудовой коллектив, информационный комплекс.
2. Конфигурацию основных сил:
 - а) владельцы *капитального ресурса* (собственники);
 - б) владельцы *управленческого ресурса, полномочий* (менеджеры);
 - в) владельцы *когнитивного ресурса, знаний* (специалисты, члены техноструктуры предприятия);
 - г) владельцы *трудового ресурса* (работники предприятия, персонал).
3. **Основная задача реформирования предприятий – консолидация этих сил.**

Международная конференция
«Экономический рост и конкурентоспособность России:
тенденции, проблемы и стратегические приоритеты»

**Непосредственные участники деятельности
предприятия: внешние собственники, менеджеры,
специалисты, работники**

Конфигурация основных сил
предприятия



Распределение интересов участников

- Интерес собственника-акционера: дивиденды по акциям, рост их стоимости
- Интересы менеджмента: компенсация, бонус, престиж
- Интересы специалиста: профессиональный престиж, инновации, модернизация
- Интересы работника: сохранение рабочих мест, зарплата, уважение в коллективе

Интересы персонала, менеджмента и техноструктуры связаны с уровнем заработной платы. Однако чем выше зарплата работников, тем (при прочих равных условиях) ниже прибыль предприятия и ниже дивиденды.

Вывод: интересы участников квартета противоречивы.

«Действующие лица», исполнители, результаты

Распределение ролей сегодня:

- Топ-собственник: **«слон в посудной лавке»;**
- Топ-менеджер: **«едок под одеялом»;**
- Специалист: **«вещь в себе»;**
- Работник: **«прислуга за все».**

Результаты:

- Тотальный оппортунизм,
- «Фрактальная» - воспроизводимая на всех уровнях - коррупция
- Всеобщее неравенство;
- Неистребимая дисгармония;

Предприятие - кентавр: внутрифирменная борьба отношений, основанных на собственности, и отношений, основанных на трудовой деятельности.

Распределение прав и ответственности участников: качественная характеристика

- Топ-собственник: права практически безграничны, ответственность ограничена.
- Топ-менеджмент: права ограничены, ответственность велика:
- Специалисты: формальные права невелики, ответственность в некоторых случаях крайне велика
- Работники: формальные права (в отсутствие профсоюзов) минимальны, ответственность – возможная потеря средств к существованию (рабочее место)

Вывод: баланс между правами и ответственностью по каждой группе и между группами отсутствует.

Выявленные проблемы

Возникают следующие задачи:

- 1) преодоление противоречий, согласование интересов участников;
- 2) балансировка прав и ответственности по каждой группе участников;
- 3) балансировка «веса» групп участников в управлении предприятием.



Системная конфигурация : 4 + 1

- Предприятие как субъект – пятый элемент функционально-управленческой конфигурации, позволяющий согласовать интересы участников
- Лояльность персонала по отношению к предприятию обеспечивается трудовым договором, аналогом - «присяги».
- Лояльность собственника по отношению к предприятию не обеспечивается ничем.
- В общем случае векторы интересов всех четырех групп участников производства не совпадают между собой и отличаются от интересов предприятия в целом. Однако в управлении предприятием приоритет следует отдать **интересам предприятия**. Не станет предприятия - не будет и остальных персонажей.



Выводы (1)

1. Управление предприятиями должно быть коренным образом перестроено. Цель – системное управление с учетом интересов всех участников и предприятия в целом при ведущей роли менеджмента. (**менеджеральная революция**).
2. Консолидация управления должна базироваться на конфигурации «4+1»: 4 органа управления:
 - дирекция (менеджмент);
 - технический совет (специалисты);
 - акционерный совет (акционеры);
 - совет трудового коллектива (персонал).
3. Объединяющей структурой должна стать Стратегическая дирекция, организующая процесс стратегического управления. .
4. Необходим единый **Закон о предприятии**.

Выводы (2)

4. Необходим курс на развитие внутреннего рынка России.
5. Необходима система национального стратегического планирования, направленная на дефрагментацию экономики, связности пространства решений.
6. Коррупция в нынешних масштабах несовместима с повышением конкурентоспособности предприятий.

Выводы (3)

7. Одновременно должны решаться две задачи:
 - создание и развития **инфраструктуры**,
 - реформирование **инфраструктуры** на предприятиях.
8. Наряду с Агентством развития Восточной Сибири и Дальнего Востока необходимо создание Агентства организационно-технического перевооружения предприятий. Агентство по техперевооружению должно взять на себя финансирование и контроль за проектами техперевооружения всех российских предприятий.
9. Экспертизу и отбор таких проектов могло бы взять на себя **Вольное экономическое общество России**.

Стратегический процесс

- Интересы предприятия выявляются в ходе стратегического процесса - разработки, обсуждения, принятия и реализации комплексной стратегии, охватывающей основные направления принятия долгосрочных решений.
- Предприятие одновременно ведет функциональный и интенциональный процесс. Первым руководит менеджмент. Кому поручить второй: менеджеру или собственнику?
- Ответ зависит от лояльности, информированности и подготовленности собственника/менеджера.
- По всем трем позициям выигрывает топ-менеджмент.
- При правильной организации стратегического и производственно-хозяйственного процессов, а также координации поведения четырех групп участников

Состояние российских промышленных предприятий

- Почти половина российских промышленных предприятий (43,2%) считают свое положение *нестабильным*;
- 14,4% - *тяжелым*;
- 38,7% - *устойчивым*;
- 2,7% - *на подъеме*.
- Таким образом, более половины предприятий в неудовлетворительном состоянии
- Доля предприятий, не закупающих оборудование 2 и более месяцев подряд – 40-50%
- 35% предприятий убыточны.
- Доля руководителей предприятий одобряющих экономическую политику государства за 3-4 месяца: – 11%.

Модернизация российских предприятий – необходимое условие модернизации экономики.

План

1. Основной проблемой российской экономики на протяжении последних 20 лет является *дисменеджмент* – несостоятельное управление.
2. От дисменеджмента страдают системы на всех уровнях управления, но в наибольшей степени - российские предприятия
3. К управлению предприятием имеют отношение четыре группы участников: собственники, менеджеры, работники и специалисты.
4. Какой из этих групп должен принадлежать приоритет в управлении предприятием? Каким должно быть распределение ролей остальных групп участников? Можно ли теоретически обосновать структуру распределения ролей в управлении предприятием?
5. Системная экономическая теория («системная экономика») позволяет обосновать ответы на эти вопросы.
6. Вывод: необходима «менеджеральная революция».

Публикации

1. *Клейнер Г.Б.* Ресурсная теория системной организации экономики. Российский журнал менеджмента, 2011, № 3.
2. *Клейнер Г.Б.* Управление через ритуалы. Прямые инвестиции, 2012, № 2.
3. *Клейнер Г.Б.* Революционная ситуация в управлении российскими предприятиями . Управленческие науки, 2011, № 1.
4. *Клейнер Г.Б.* Системный ресурс экономики. Вопросы экономики, 2011, № 1.
5. Сайт www.kleiner.ru.

Международная конференция
«Экономический рост и конкурентоспособность России:
тенденции, проблемы и стратегические приоритеты»



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!