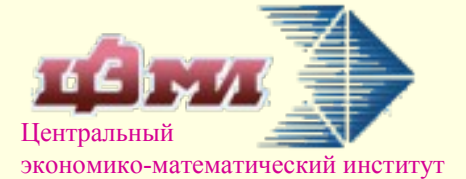


IV-я Международная конференция  
«Глобальный мир: антикризисные  
императивы, модернизация, институты»



# Российский дисмнеджмент: проблемы преодоления

*Г.Б. Клейнер*

заместитель директора ЦЭМИ РАН,  
член-корреспондент РАН

Ростов-на-Дону, ЮФУ,  
25 мая 2012 г.

## Российский дисменеджмент: макро- и мезоуровень

---

- 1. «Ручное» управление:** по каждой отдельной проблеме принимается отдельное решение каким-либо отдельным субъектом.
- 2. Стратегическое управление:** решение по каждой отдельной проблеме принимается на основе принципов, явно сформулированных в рамках выбранной стратегии.
- 3. Институциональное управление:** решение по каждой проблеме принимается на основе неявных норм и правил (институтов).
- 4. Дисменеджмент:** неэффективное, нецеленаправленное, некачественное управление.

## 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 г.

### 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.**

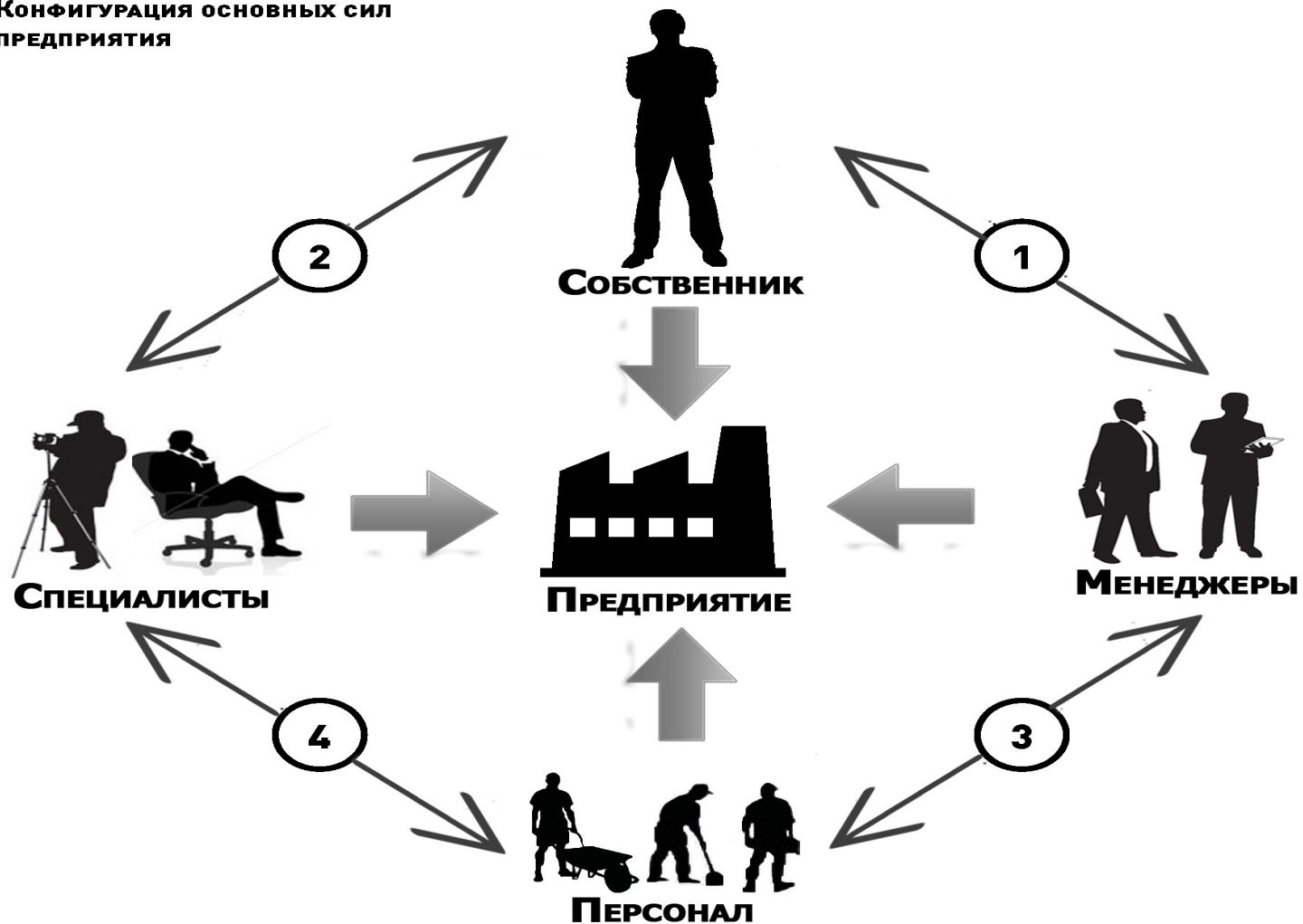
# Российский дисменеджмент: конфигурация основных сил на предприятии

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.**

# Российский дисменеджмент:

непосредственные участники деятельности предприятия: внешние собственники, менеджеры, специалисты, работники

**Конфигурация основных сил  
предприятия**



## Российский дисменеджмент: 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 дивиденды.

**Вывод: интересы участников квартета противоречивы.**

# Российский дисменеджмент: «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.**



## Российский дисменеджмент: 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.**

## Российский дисменеджмент: 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.

## Российский дисменеджмент: 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.

## Российский дисменеджмент: 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**.

## Российский дисменеджмент: 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.

## Российский дисменеджмент: 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.
9. Агентство по техперевооружению должно взять на себя:
  - финансирование и контроль за проектами техперевооружения всех российских предприятий.
10. Экспертизу и отбор таких проектов могло бы взять на себя:
  - **Вольное экономическое общество России.**

## Российский дисменеджмент: 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

# Российский дисменеджмент: 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.**



# Российский дисменеджмент:

## 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.

**Вывод: необходима «менеджеральная революция».**

## Российский дисменеджмент: 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](http://www.kleiner.ru)

IV-я Международная конференция  
«Глобальный мир: антикризисные  
императивы, модернизация, институты»

---

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**