XIII Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий»

Центральный
экономико-математический институт

СИСТЕМНАЯ ТЕОРИЯ РОЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Г.Б. Клейнер
заместитель директора ЦЭМИ РАН,
член-корреспондент РАН,

Москва
ЦЭМИ РАН, 10 апреля 2012 г.

ЦЭМИ
Центральный
экономико-математический институт

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 «менеджериальная революция».

Центральный
экономико-математический институт

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 техническисложных отраслей (авиация, ж/д, оборона);
   - отраслевые и суботраслевые бизнес-ассоциации с неопределенными управленческими функциями;
   - региональный дисменеджмент;
   - пример: вывод промышленности из Москвы (затем – из Подмосковья ?).

Центральный
экономико-математический институт

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 от дисменеджмента в 10% от ВВП.

Центральный
экономико-математический институт

Системный подход управления и теория экономических систем

Проблемы организации и осуществления управления следует ставить на системном уровне, рассматривая всю цепочку этапов принятия решений:

- выявление и идентификацию проблемной ситуации;
- определение круга лиц и систем, чувствительных к возможному решению («стейкхолдеров»);
- подготовку и анализ вариантов решения;
- обсуждение среди заинтересованных лиц и систем;
- принятие решения;
- реализация решения.

Ключевым здесь является учет заинтересованности не только физических и юридических лиц, но и ЭКОНОМИЧЕСКИХ лиц, т.е. экономических систем, действующих как субъекты социально-экономического пространства.

Применение системного подхода в совокупности с результатами новой теории экономических систем позволяют обосновать решение ряда классических проблем управления экономикой.

Центральный
экономико-математический институт

Конфигурация участников

Конфигурацию основных сил, регулирующих или непосредственно осуществляющих производственно-финансовые, институциональные, информационные и иные процессы на предприятии, можно представить в виде четырехугольника. Четыре вершины соответствуют четырем группам влиятельных 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).

Центральный
экономико-математический институт

Принципы формирования групп участников (уточнение)

1. **Менеджер, занимающий управленческую должность** на предприятии в течение значительного времени и обладающий акциями – скорее менеджер, чем собственник.

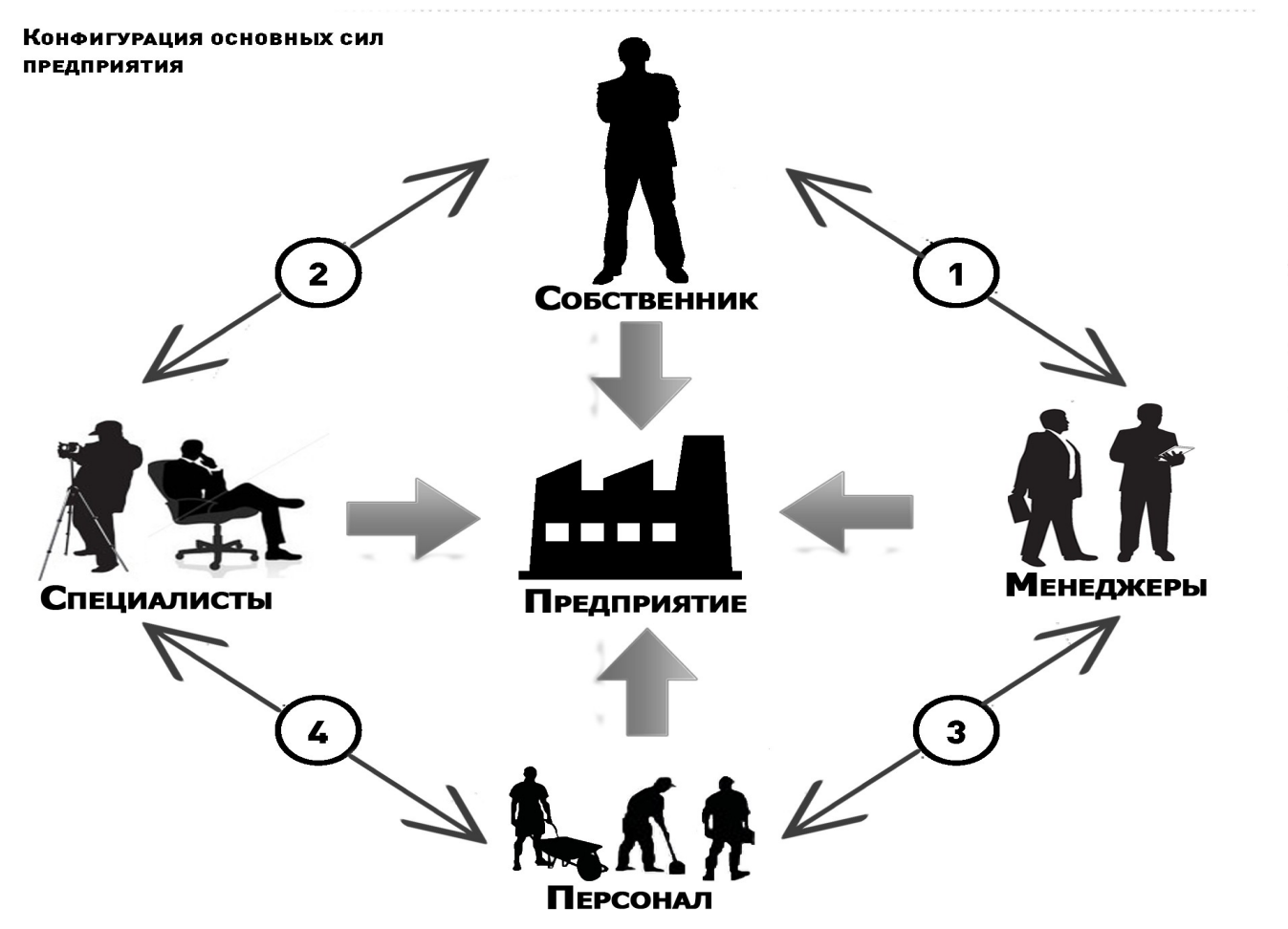
2. **Специалист, занимающий управленческую должность**, где предполагается принятие творческих решений в специальной области, критически важных для работы всего предприятия, и требуется длительная профессиональная подготовка в определенной профессиональной сфере, скорее специалист, чем менеджер.

3. **Менеджер среднего и нижнего звена** – скорее менеджер, чем работник.

Центральный
экономико-математический институт

Участники деятельности предприятия:

внешние собственники, менеджеры, специалисты, работники



Центральный
экономико-математический институт

«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.

Центральный
экономико-математический институт

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.

Центральный
экономико-математический институт

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.

ЦЭМИ
Центральный
экономико-математический институт

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.

Для решения последней задачи определения роли групп участников в управлении предприятием необходимо расширить предметную область исследования и рассмотреть предприятие как частный случай экономической системы. Иными словами, рассмотреть ситуацию с точки зрения *системной экономики*.

ЦЭМИ
Центральный
экономико-математический институт

Принципы системной экономики (*Sysconomics*)

- Экономика рассматривается как **совокупность взаимодействующих и трансформирующихся экономических систем**.
- Под системой понимается относительно обособленная и устойчивая (с точки зрения «общественного наблюдателя») часть окружающего мира, характеризующаяся внешней целостностью и внутренним многообразием.
- Результатом деятельности системы является изменение степени неоднородности окружающего мира (включая дифференциацию в пространстве и волатильность во времени).
- Система считается **экономической, если она участвует в процессах производства, распределения, обмена и потребления благ.**

Центральный
экономико-математический институт

Базовая типология экономических систем

Локализация в пространстве	Длительность функционирования	
	Ограничена (определенная длительность)	**Не ограничена** (неопределенная длительность)
Ограничено (пространственная определенность)	**Проект** (строительство)	**Объект** (предприятие)
Не ограничено (пространственная неопределенность)	**Процесс** (диффузия инноваций)	**Среда** (институт)

Центральный
экономико-математический институт

Восприятие предприятия участниками его деятельности

- Топ-собственник: предприятие – инвестиционный **проект**
- Топ-менеджер: предприятие – **объект** приложения способностей и усилий:
- Работник: предприятие – **среда** трудовой деятельности
- Специалист: предприятие – развивающийся **процесс**, включающий производство и реализацию продукции, простое, расширенное/суженное, инновационное/инволюционное воспроизводство ресурсов и условий деятельности.

Вывод: в общем случае четыре группы участников персонифицируют четыре ипостаси предприятия.

Центральный
экономико-математический институт

Распределение общеэкономических функций между типами экономических систем

Тип системы	Активные функции системы		Пассивные функции системы	
	Основная активная Функция	Дополнительная активная функция	Основная пассивная Функция	Дополнительная пассивная функция
Объектная	Производство	Потребление	Распределение	Обмен
Средовая	Потребление	Распределение	Обмен	Производство
Процессная	Распределение	Обмен	Производство	Потребление
Проектная	Обмен	Производство	Потребление	Распределение

Центральный
экономико-математический институт

Ролевая структура участников в свете системной экономики

Вывод 1: все четыре группы участников **необходимы** для функционирования предприятия как экономической системы

Вывод 2: поскольку предприятие относится к классу объектных систем, **наибольшее значение для продолжения деятельности предприятия имеет группа менеджмента**.

Вывод 3: права **влияния собственника на деятельность предприятия должны быть ограничены** («ограниченная ответственность – ограниченные права»!)

Вывод 4: **внедрение инноваций** возможно только при совместной скоординированной работе участников, инициированной специалистом, поддержанной менеджером, выполняемой работником и оплаченной собственником.

Центральный
экономико-математический институт

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.

Центральный
экономико-математический институт

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

Центральный
экономико-математический институт

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. (**менеджериальная революция**).
2. Центральной фигурой должен стать менеджер. Нужен **Закон о предприятии.**
3. Перечень организационно-правовых форм следует **расширить.** Предусмотреть организационно-правовые формы для **краткосрочных** систем (проекты, процессы) и **долгосрочных** (предприятия, среды). Для **локализованных** (объекты, проекты) и **распределенных** (процессы, среды).

Центральный
экономико-математический институт

Выводы (2)

4. Вообще надо говорить не об организационно-правовых формах **предприятия,** а об организационно-правовых формах **экономической деятельности (активности).**
5. Следует ввести обобщающее понятие **экономического субъекта (лица).**
6. Распределение приоритетов между четырьмя группами участников должно определяться **«организационно-правовой формой»** управляемой системы. Для проектных экономических систем доминирующей должна быть **группа собственников**; для объектных – **группа менеджеров**; для процессных - **специалисты**, для средовых – **персонал**.

Центральный
экономико-математический институт

Роль предприятия в российской экономике

1. Предприятие – **ключевое звено** российской экономики
2. Предприятие - **минимальная экономическая система**, т.е. система, осуществляющая на постоянной основе процессы производства, распределения, обмена и потребления.
3. Предприятие – основной **элемент экономического ландшафта** страны.
4. Предприятие – **интегратор** материальных и нематериальных факторов производства, интересов участников производства, потребностей общества и коллектива.
5. Предприятие – создатель и аккумулятор **знаний**.
6. Предприятие – **микромодель** государства.
7. Предприятие – **инкубатор и полигон** для социально-экономических институтов.
8. Предприятие – **«институт институционализации»** индивида как работника.
9. Предприятие – антикризисный регулятор, **стабилизатор** экономики.

Центральный
экономико-математический институт

Пять вариантов концепции предприятия в современной экономике

1) Предприятие – средство реализации интересов **акционеров** («американская» модель)
2) Предприятие – средство реализации ожиданий **непосредственно заинтересованных лиц** («европейская» модель)
3) Предприятие – средство удовлетворения интересов всех **заинтересованных лиц** («советская» модель)
4) Предприятие – средство удовлетворения интересов работников («югославская» модель)
5) **Предприятие – суверенный субъект экономики независимо от того, кто является его собственником («корпоративно-гражданская» модель)**

5+) Предприятие – моральный агент («гуманистическая» модель).

Эффективные и целостные предприятия = эффективная и целостная экономика

Центральный
экономико-математический институт

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

Центральный
экономико-математический институт

Почему неэффективны российские предприятия?

Два мнения:

1) Дело в неблагоприятных внешних факторах: налоговой системе, таможенном регулировании, административных барьерах, избыточной деятельности контролирующих органов и т.п.

2) Основная причина внутри предприятий: своекорыстный менеджмент, оппортунистический персонал, низкая производственная дисциплина

- **Первые:** предприятие - пассивный элемент экономики; рынок сам решит все проблемы
- **Вторые:** предприятие - активная сила, способная изменять не только собственное состояние, но и влиять на ближайшее экономическое окружение. Внутреннее ***состояние*** предприятия с этой позиции определяет его внешнее ***положение***.

Основная причина неэффективности предприятий разнонаправленность сил, управляющих предприятием

Центральный
экономико-математический институт

Менеджмент-2020 (1)

- Менеджмент на современном предприятии выступает в двух ипостасях - организатора производственно-хозяйственного и стратегического процессов.

- Как участник двух процессов менеджер становится своеобразным «играющим тренером», субъектом и объектом оценки одновременно. Это предъявляет к нему серьезные, многосторонние и в целом противоречивые требования функционального и личностного характера.

- Первая группа требований: **восприимчивость** менеджера к скрытой, но важной информации.

- Менеджер должен обладать системой рецепторов, позволяющих ему системно воспринимать разнообразную феноменологическую, статистическую и эмоциональную информацию. :

Центральный
экономико-математический институт

Менеджмент-2020 (2)

В метафорической форме можно сформулировать следующим образом. Менеджер должен обладать системой рецепторов, позволяющих ему:

- **видеть невидимое:** связи между явлениями настоящего, прошлого и будущего, видеть подспудные механизмы, риски и шансы;
- **слышать неслышное:** улавливать голос таких бессловесных факторов, как предприятие, активы предприятия, недовольство персонала, потребителей и др.;
- **осязать неосязаемое.** Речь идет о так называемых неосязаемых активах, в том числе знаниях, имеющих первостепенное значение в современной экономике;
- **ощущать вкус безвкусного:** рутинной работы;
- **воспринимать запах того, что не пахнет** - денег. Финансовые оценки особенно значимы при согласовании интересов участников производства. Денежная оценка и редукция – не единственный, но мощный способ агрегирования предпочтений.

Центральный
экономико-математический институт

Менеджмент-2020 (3)

- Вторая группа требований определяет **принципы разрешения конфликта интересов.** Для этого менеджеру необходимо еще и **шестое чувство** – справедливости. Это подразумевает обостренное чувство объективности оценок, ответственности за управляемый объект и управляемый коллектив и чувство эмпатии – умение понять другого.
- Необходимо повысить системные и гуманитарные требования к менеджменту. На качественно новый уровень должно быть поднято **профессиональное образование менеджеров**.
- Соответствующим образом должны измениться критерии личной и общественной оценки менеджеров, их мировоззрения, а также система принятия решений по поводу назначения менеджеров.

Центральный
экономико-математический институт

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**

Центральный
экономико-математический институт

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!