

2000 зог

Экономический
вестник №3

**ДЕСЯТЬ ЛЕТ,
КОТОРЫЕ
ПОТРАСЛИ МИР
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Георгий Клейнер

Экономические преобразования 1990-х годов коренным образом изменили основы функционирования главного товаропроизводственного звена экономики России – производственного предприятия. Внутренний уклад, отношения между руководителями и подчиненными, принципы и механизмы принятия решений, окружающая социально-экономическая среда предприятия, особенности ее влияния на деятельность предприятия и многие другие составляющие микроэкономического уровня изменились за этот период настолько, что можно говорить о подлинной микроэкономической революции. Несмотря на то, что в этот период не менее серьезные изменения коснулись и геополитических, и макроэкономических условий жизни страны, и экономического сознания ее граждан, именно трансформация состояния и, в значительной мере, самой сущности предприятия является, по нашему мнению, важнейшим итогом перестройки 1989 – 1999 гг.

1989 год стал последним годом экономического роста минувшего десятилетия. К этому году после целого ряда экономических экспериментов и других трансформационных мероприятий 1980-х годов полностью сформировался «предреформенный» облик предприятия. Сегодня, 10 лет спустя, есть основания подвести микроэкономические итоги прошедшего периода.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Производственное предприятие, как неоднократно отмечалось¹, является одним из наиболее устойчивых экономических институтов, и в периоды преобразований для подавляющего большинства населения именно предприятия служат своеобразными «островками стабильности», которые позволяют людям не только сохранить – пусть ничтожные – средства к существованию, но и обеспечить хотя бы минимальный социальный статус, а порой и минимальное самоуважение. Кроме того, как показано в ряде работ², предприятие является источником долгосрочных институциональных изменений не только на микро-, но и на мезо- и макроэкономическом уровне, так что можно констатировать наличие тесной связи между состоянием предприятия как института и институциональным

¹ См., напр., Г.Б.Клейнер. Реформирование предприятий: возможности и перспективы. *Общественные науки и современность*, 1997, №3

² Россия: путь в XXI век. Под ред. Д.С.Львова. М.: Экономика, 1999, гл. 11; Г.Клейнер. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях. *Вопросы экономики*, 1998, № 9

состоянием общества в целом. Наконец, от деятельности расположенных на данной территории предприятий в решающей степени зависит состояние муниципального хозяйства России.

В экономической литературе новое состояние российских предприятий оценивается неоднозначно. Наиболее отчетливо выражаются две полярные точки зрения.

Первая: «В России наконец-то появились подлинно рыночные предприятия».

Вторая: «Предприятий в России больше нет».

Сторонники первого мнения аргументируют ссылками на конкретные экономически эффективно работающие предприятия, активно реагирующие на рыночные сигналы, осуществляющие грамотную социальную политику, демонстрирующие современные методы внутрифирменного управления. С этим нельзя не согласиться, тем более, что такие предприятия хорошо известны и автору данной статьи (по личным впечатлениям можно упомянуть Чебоксарский приборостроительный завод, Московский завод «Спринт», Волгоградский завод тракторных деталей и нормалей и многие другие).

Сторонники второго мнения обосновывают свою точку зрения не только тем обстоятельством, что использование производственных мощностей в российских промышленных предприятиях в среднем составляет около 38%, что само по себе ставит предприятия в непривычное и не адекватное замыслу создания этих предприятий положение, но и институциональными аргументами. «Предприятий» как таковых в России больше нет, утверждают они, потому что малые предприятий в подавляющем большинстве является не самостоятельными хозяйствующими субъектами экономики, а своеобразными «приусадебными участками» при их директорах (в других случаях, сравнительно более редких случаях – при владельцах); средние же и крупные предприятия утратили свойства концентраторов ресурсов и превратились по существу в довольно рыхлые структуры из множества мелких юридических лиц, распределивших между собой финансовые, материально-вещественные, информационные и управленческие потоки. Говорить при этом об этих образованиях как о классическом «предприятии» - единой и управляемой целостной организации, осуществляющей преобразование ресурсов в продукцию, весьма затруднительно.

Несомненно, рациональное зерно есть в обеих точках зрения. Все же мы считаем целесообразным, характеризуя итоги истекающего десятилетия в сфере микроэкономики, говорить об эволюции некоторого «типичного предприятия» как *самостоятельного территориально и ресурсно (имущественно) обособленного комплекса, на базе которого относительно устойчивый коллектив работников осуществляет процессы производства*

продукции (товаров, услуг, работ) и воспроизводства израсходованных ресурсов. Такое представление в каком-то смысле можно считать абстракцией, однако для обобщенной оценки «десятилетия реформ» 1989-1999 гг. эта абстракция необходима.

Итоги эволюции предприятий имеют как количественную, так и качественную сторону. Начнем с **количественных** итогов.

К концу 80-х годов в России было около 300 тыс. самостоятельных предприятий, из них примерно 27 тыс. – в промышленности. В настоящее время в России зарегистрировано 2,9 млн. предприятий, из них 351 тыс. – в промышленности. Одновременно с ростом количества предприятий в 10 раз объем производства упал примерно в 2 раза. Если в конце 80-х годов на предприятии работало в среднем 260 человек (в промышленности – 800), то в 1999 г. средняя численность предприятия составляла 20 человек (на промышленном предприятии – 40).

В 1998 г. на производство товаров пришлось лишь 39,3% ВВП. Использование производственных мощностей сократилось в 2,5 раза. Это весьма болезненное для предприятий изменение, поскольку практически все они создавались для достижения максимального плана выпуска профильной продукции (для многих технических подсистем предприятий работа «вполнакала» просто не предусмотрена: так, например, реостатный способ регулирования электроэнергетического, теплового снабжения может быть реализован лишь с большим трудом). Для характеристики финансового положения предприятий достаточно сказать, что примерно половина предприятий в 1998 г. было убыточными. Общая задолженность по обязательствам предприятий на конец 1998 г. составила величину, несколько превосходящую годовой ВВП, а просроченная задолженность – половину годового ВВП.

Большинство предприятий сохранило не только морально и физически устаревшую технику и технологию, но и архаичные структуры и методы управления. Такие черты предприятий, как слабая восприимчивость к научно-техническому прогрессу, недостаточная трудовая мотивация работников, невозможность проявить предпринимательские задатки на предприятии, авторитарные способы принятия решений, неэффективность использования ресурсов, в том числе высокие внутренние издержки, слабая технологическая и контрактная дисциплина не только сохранились на предприятиях, но и усугубились в связи с финансовыми трудностями производственных предприятий. Вместе с тем в последние годы обострились *внутренние системные проблемы* предприятий, которые не играли столь существенной роли раньше. Среди них:

1) ориентация деятельности предприятия на краткосрочные результаты деятельности в ущерб средне- и долгосрочным, отсутствие стратегического подхода к деятельности предприятия;

2) снижение уровня комплексности и целенаправленности управления. Преобладание на многих предприятиях, требующих продуманной и комплексной подготовки производства и персонала к обновлению продукции, реактивного стиля управления;

3) недостаточная информированность предприятий о состоянии рынка, необходимость высоких затрат усилий и ресурсов для ориентации на рынке, поиска платежеспособных покупателей и поставщиков относительно недорогого сырья и материалов;

4) высокая степень расхождения оперативных интересов менеджмента и коллектива при возрастании объема власти и снижении ответственности руководства, преобладании личных интересов менеджеров, противостоянии между руководством и коллективом.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Приведенные количественные итоги деятельности предприятий являются на самом деле лишь отражением изменения фундаментальных основ их деятельности. Рассмотрим **качественные**, институциональные итоги трансформации предприятий за минувшее десятилетие, понимая здесь под словом «институт», вслед за В.Г.Гребенниковым³, «устойчивый комплекс ролевых взаимоотношений и поведенческих особенностей социальных и экономических агентов»).

Эти итоги в целом и позволяют говорить о «микроэкономической революции» в России. За последние 10 лет изменились:

а) непосредственное окружение, микросреда предприятий, в том числе система взаимодействия предприятий между собой и с другими субъектами и органами;

б) внутренний уклад функционирования предприятия;

в) характер взаимоотношений между основными участниками функционирования производства.

Начнем с непосредственного *окружения* предприятия. Первый и главный вопрос, который необходимо рассмотреть, касается *контроля* над предприятием.

После упразднения системы централизованного планирования большинство предприятий стали административно самостоятельными (число государственных и муниципальных предприятий на 1 января 1999 г. по данным Госкомстата составило 11,4% от общего их числа, причем в промышленности – всего 5,4%). Предприятия не подвергаются

³ Гребенников В.Г. Ассоциации на пройденные темы. Экономическая наука современной России, 1998, № 1

непосредственному управленческому и административному контролю со стороны каких-либо внешних организаций (органов) и незначительно (в общем масштабе) контролируются внешними собственниками. Не контролируются со стороны государства также и чисто государственные предприятия. Вместе с тем мощно развился процесс контроля со стороны посреднических внепроизводственных групп, осуществляемый с помощью организации схем безденежных для предприятия поставок сырья и реализации продукции, Предприятия «затягивают в петлю» бартерно-толлинговых поставок⁴. За счет схемы толлинга изменилась сама функция предприятия: из товаропроизводителя предприятие превратилось в услугопроизводителя. Произошла *сервильзация* экономики.

Состав непосредственного окружения предприятия существенно изменился. Как правило, крупные предприятия окружены сетью мелких, контролируемых директором предприятий, через которые проходят все финансовые потоки. Вокруг крупных и средних предприятий сформировалась особая интеграционная нерыночная среда, по существу принадлежащая к теневой сфере экономики.

Нельзя не упомянуть также *внешний контроль криминала*. Практически каждое предприятие имеет «крышу», т.е. криминальную организацию, берущую за определенную плату на себя ответственность за защиту предприятия от посягательств и давления со стороны других криминальных групп (а порой и правоохранительных органов). В принципе существует три вида «крыш»: непосредственно организованная преступность; милиция; ФСБ. Однако криминальная структура, по-видимому, пока не приняла (или по крайней мере по некоторым аспектам не приняла) иерархическую форму пирамиды, так что ни одна из «крыш» не гарантирует конкретный бизнес от вмешательства другой.

В последнее время расширился процесс проникновения профессионального криминала внутрь предприятий и осуществления криминального контроля над оперативной деятельностью предприятия.

Второй важнейший вопрос в рамках анализа окружения предприятия – *взаимодействие* и деловые отношения самих предприятий.

В принципе предприятия самостоятельно находят деловых партнеров и устанавливают по договоренности условия сделок, однако внешний контроль со стороны посредников или криминала, о котором говорилось выше, заставляет предприятие идти порой на невыгодные сделки, в том числе на сделки бартерного типа или на сделки с неадекватной ценой⁵.

⁴ Макаров В.Л., Клейнер Г.Б., Бартер в экономике переходного периода. Экономика и математические методы, 1996, № 2

⁵ См. В. Макаров, Г. Клейнер. Бартер в России: институциональный этап. Вопросы экономики, 1998, № 4

Государственные заказы минимальны, и их оплата либо не производится вовсе, либо редуцируется в одностороннем порядке, либо надолго задерживается. Получение выгодных государственных заказов, даже в конкурсной форме, редко обходится без взяток, поэтому свободная конкуренция в сфере гособслуживания остается недостижимой.

Доступ предприятий к финансово-кредитным ресурсам затруднен, для взаимодействия предприятий с функционерами банков, муниципальных и государственных органов управления и власти характерна коррупция и вымогательство взяток.

Важнейшей характеристикой взаимоотношений между предприятиями является бартер (около 80% от объема промышленного производства) как преобладающая форма трансакций. Не останавливаясь на этом вопросе, исследованном в упоминавшихся выше работах, приведем конкретный пример устойчивого бартерного соглашения, действующего между Волгоградским заводом тракторных деталей и нормалей (ВЗТДН) и Волгоградской администрацией и относящегося к уплате налогов в городской бюджет (лето 1999 г.), см. рис.

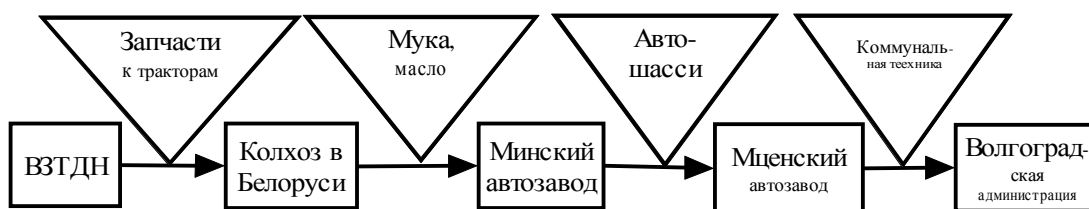


Рис. Пример бартерной цепочки «продукция предприятия – уплата налогов в местный бюджет»

Преобладание бартера, как известно⁶, полностью меняет рыночное поведение предприятий, искажает механизм рыночных реакций и стимулов: на котором базируется микроэкономическая практика западных стран. В условиях бартера, в частности, максимизация прибыли не является целью производственного предприятия.

Переходя к *внутреннему укладу* жизни предприятий, следует упомянуть, прежде всего, снижение качества, комплексности и целенаправленности внутреннего управления; доминирование краткосрочных целей в ущерб развитию и, как следствие - торможение воспроизводственных процессов на предприятиях; рост социальной напряженности между управляющими, работниками и собственниками;

⁶ См. Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Бартер в экономике переходного периода: особенности и тенденции". Экономика и математические методы, 1997, вып 2

снижение квалификации и распад трудовых коллективов и др. Серьезным фактором ухудшения качества менеджмента стала практическая ликвидация системы внутреннего планирования как института. Авторитарный стиль управления привел к деконсолидации коллективов. Коллективы многих предприятий находятся в состоянии «разреженности» – работники заняты неполную неделю, отправлены в бессрочные отпуска и т.п. По существу артельный (семейный) способ производства стал уступать место состоянию борьбы «всех против всех»⁷.

Целостность предприятия – основа его устойчивого существования в рыночной среде – оказалась нарушенной, а внутренние механизмы функционирования – разбалансированными.

На большинстве современных предприятий разбалансированы:

«производственный треугольник» (труд – капитал – продукт) (*неэффективность производства, использования ресурсов*);

«производственно-воспроизводственный контур» (*неэффективность воспроизводства и инновационного воспроизводства в особенности, ликвидация инновационной сферы, в частности, заводской сферы НИОКР*);

функционально-управленческая конфигурация «директор – собственники – менеджеры – работники» (*неэффективность распоряжения собственностью и управления предприятием*).

На последнем виде несбалансированности остановимся подробнее, т.к. именно он характеризует институциональные основы взаимоотношений между основными участниками производства на предприятии.

ДИНАМИКА ФУНКЦИОНАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНФИГУРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В настоящее время функционально-управленческая конфигурация предприятия (ФУКО) охватывает следующие шесть главных элементов, представляющих основные типы «действующих лиц»:

- 1) руководитель предприятия (генеральный директор);
- 2) администрация предприятия (заместители генерального директора, высшие линейные и функциональные руководители);
- 3) работники предприятия как физические лица;
- 4) акционеры (собственники) предприятия как физические или юридические лица;
- 5) трудовой коллектив предприятия;

⁷ Полтерович В.М. Экономическая реформа 1992 г.: битва правительства с трудовыми коллективами. Экономика и математические методы, 1993, том 29, вып.4

б) общее собрание акционеров предприятия⁸ (см. рис. 2).

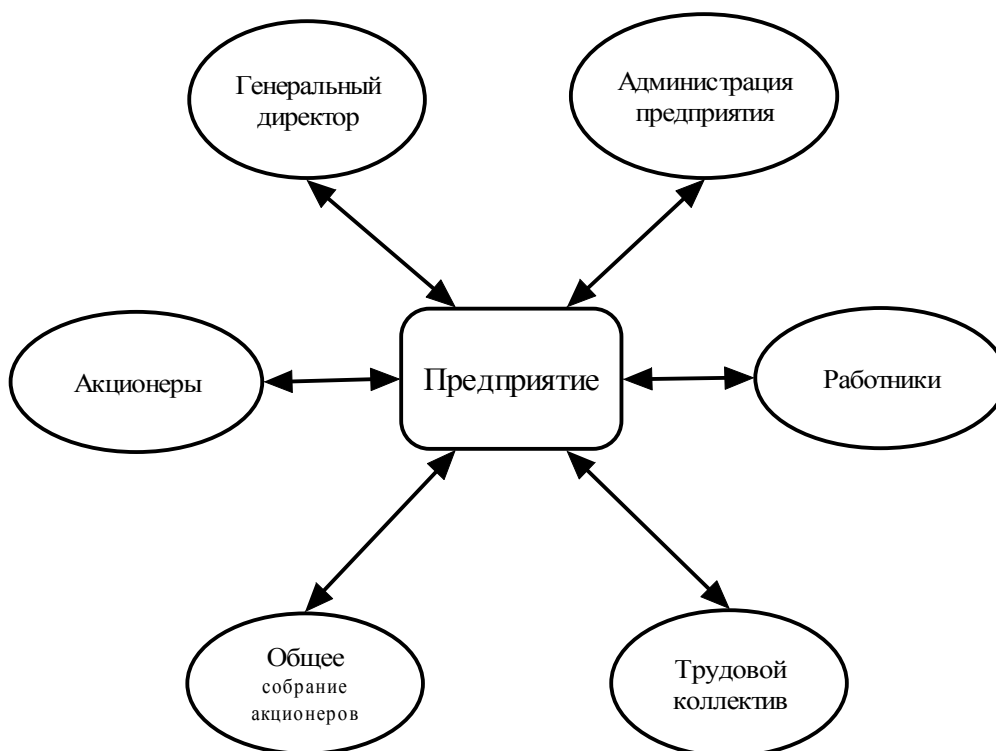


Рис. 2. Участники функционально-управленческой конфигурации предприятия

Для каждого из шести типов перечисленных «действующих лиц» характерна своя сфера *интересов, полномочий и ответственности*, реализуемых в ходе взаимодействия при функционировании предприятия. Эти три основные и относительно независимые характеристики положения участников конфигурации определяют по существу роль каждого участника и институциональные особенности всей конфигурации в целом.

Данная «шестиугольная» функционально-управленческая конфигурация возникла на предприятиях в середине 90-х годов как результат ряда дискретных трансформаций, начальной точкой которых можно считать функционально-управленческую конфигурацию предприятий середины 80-х годов. В качестве основных фигурантов существовавшей в течение многих десятилетий системы функционирования предприятий в СССР можно выделить:

- руководство (администрацию) предприятия, включая директора;
- работников предприятия;

⁸ Говоря об администрации, мы исключаем из ее состава генерального директора, говоря о работниках, исключаем из их состава и генерального директора, и администрацию, а под акционерами имеем в виду владельцев акций, не работающих на предприятии.

- общественные (партийная и профсоюзная) организации на предприятии;
- кураторов предприятия в вышестоящем органе управления.

Отметим, что кураторы предприятия (иногда их функции осуществляли сами руководители вышестоящих в иерархии управления органов – главных управлений министерств, всесоюзных промышленных объединений и т.п.) руководили процессом составления и согласования как текущих, так и перспективных планов, а также отвечали за их выполнение, поэтому их влияние на деятельность предприятия было значительным.

К концу 80-х годов была постепенно ликвидирована система централизованного планирования, а также строгого ведомственного подчинения предприятий. Из состава функционально-управленческой конфигурации были исключены представители вышестоящих органов и – ненадолго – включен Совет трудового коллектива. Несколько позднее исчезли партийные организации и утратили свою роль профсоюзные комитеты. В итоге в течение нескольких лет ФУКО имела вид *диполя*

- администрация предприятия;
- работники предприятия.

Затем из администрации выделился в качестве самостоятельной силы руководитель (директор, генеральный директор) предприятия, а значимость остальных членов администрации предприятия резко снизилась. Оставшаяся *биполярной* конфигурация приняла вид

- руководитель предприятия;
- работники предприятия (включая администрацию и административно-управленческий персонал в целом).

В ходе приватизации и последующего акционирования внутри предприятия начались процессы размежевания, усилилась роль внешних собственников, в результате чего и появилась приведенная выше шестиэлементная функционально-управленческая структура.

Таким образом, одним из институциональных итогов микроэкономической реформы стало формирование нового состава участников функционально-управленческой конфигурации предприятий.

Основной качественной характеристикой функционально-управленческой конфигурации, существенной для деятельности предприятия, является степень сбалансированности ее элементов с точки зрения влияния на принятие решений и управление предприятием. Можно выделить четыре вида сбалансированности ФУКО⁹: *индивидуальная сбалансированность*, т.е. согласованность интересов, полномочий и ответственности для каждого из участников ФУКО в отдельности (речь

⁹ Г.Клейнер. Управление корпоративными предприятиями в переходной экономике. Вопросы экономики, 1999, № 8

идет о возможности реализации собственных интересов в рамках имеющихся полномочий без противоречий со сферой ответственности); два вида *функциональной сбалансированности* - *сбалансированность полномочий*, т.е. соразмерность прав одних участников ФУКО с правами других, и аналогичная *сбалансированность ответственности* участников, а также *сбалансированность притязаний*, т.е. соразмерность энергии, проявляемой участниками ФУКО при стремлении к реализации своих интересов. Наконец, можно говорить о системной сбалансированности, имея в виду анализ сочетания всех видов взаимоотношений между участниками ФУКО. Можно также провести дальнейшую детализацию понятия сбалансированности ФУКО, используя более подробное описание характера и ориентации интересов участников конфигурации, однако в данной работе мы этого делать не будем.

Для нас важно констатировать, что в настоящее время для большинства предприятий функционально-управленческая конфигурация является несбалансированной. Основным источником этой несбалансированности является фигура генерального директора. Преувеличенный объем прав в сочетании с минимальной ответственностью и высокими притязаниями руководителя предприятия создает резкие диспропорции в ФУКО большинства предприятий. Система баланса различных представителей власти на предприятии практически отсутствует.

Следует отметить и ту роль, которую сыграло в усилении несбалансированности структуры изменение состава ФУКО. В дореформенной структуре ФУКО были два элемента, способствовавшие при отклонениях возврату конфигурации к точке сбалансированности, а предприятия в целом – к «точке целостности»: общественные организации и вышестоящие органы. Первые смягчали негативные черты строгой (механистической) внутрипроизводственной иерархии и позволяли найти пути для влияния нижестоящих работников на вышестоящих или же не связанных отношениями административной подчиненности работников. Вторые обеспечивали влияние внешних целей и тем самым смягчали роль субъективных интересов руководства.

После исключения партийной организации из функционально-управленческой структуры и качественного снижения роли профсоюзов, а также ликвидации института макро- и микроэкономического тотального планирования несбалансированность ФУКО резко усилилась. Представительство работников и, в значительной степени, менеджеров в механизме принятия решений на предприятии минимально. Надежды, возлагавшиеся на позитивное влияние контроля внешних собственников, не оправдались. Институт отношений собственности в условиях традиционно слабой в России законопослушности граждан не смог заменить института

непосредственного организационного влияния в создании целостной и сбалансированной функционально-управленческой конфигурации.

Несбалансированность функционально-управленческой конфигурации, приведшая по существу к превращению экономики России на значительный период в «экономику физических лиц»¹⁰, является вторым институциональным итогом реформы предприятий 90-х годов.

Для характеристики изменения ФУКО в результате эволюции предприятия особенно важен следующий аспект структуры интересов ее участников. Заметим, что в рассматриваемом контексте интерес каждого участника ФУКО принимает в большинстве случаев форму пожелания (требования) определенного поведения другого участника в ответ на те или иные действия данного участника или возникновение той или иной ситуации. Например, интерес работника, заключающийся в повышении тарифной ставки или профессионального разряда, хотя и формулируется в неличностных терминах, на самом деле в конкретной ситуации имеет вполне конкретный адресат – одного или нескольких участников ФУКО, от действий которых зависит реализация данного интереса (например, директор должен издать приказ о повышении тарифной ставки, или же соответствующая комиссия – принять решение о повышении разряда). Таким образом, интерес каждого конкретного члена социальной группы, представленной в виде участника ФУКО, носит характер *ожидания* реакции некоторого субъекта на определенные действия или состояние и имеет вполне конкретный адрес.

Вместе с тем не все адресаты интересов участников ФУКО непосредственно входят в состав ФУКО. Существует весьма важный для нашего рассмотрения субъект, который явным образом не включается в ФУКО, но вместе с тем играет едва ли не определяющую роль в структуре интересов фигурантов (и в графическом изображении конфигурации этот объект следовало бы поместить в центр многоугольника, образованного участниками ФУКО). Речь идет о *предприятии в целом*, рассматриваемом как субъект экономики и как объект ожидания со стороны элементов ФУКО.

Каждый из участников ФУКО испытывает определенные ожидания по отношению к предприятию, и, в свою очередь, является объектом таких ожиданий со стороны предприятия¹¹. Этот интерес в каждый момент имеет вполне определенный характер и может трактоваться как *вѣдение* предприятия данным участником.

¹⁰ Г.Клейнер. Современная экономика России как «экономика физических лиц», Вопросы экономики, 1996, № 4

¹¹ Г.Б.Клейнер. Экономика России и кризис взаимных ожиданий. Общественные науки и современность., 1999, № 1

ТОЧКА ЗРЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЕ УЧАСТНИКОВ ФУНКЦИОНАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНФИГУРАЦИИ

Каково же *видение* предприятия каждым из участников ФУКО? Это чрезвычайно важный вопрос. Дело не только в том, что такое видение в значительной степени определяет *роль* каждого участника в том самом комплексе ролевого поведения, который, согласно В.Г.Гребенникову, формирует институциональную структуру предприятия. От того, какова точка зрения участников ФУКО на предприятие, в значительной мере зависит сама сущность предприятия: в конце концов предприятие именно таково, каким его видят все stakeholders (заинтересованные лица).

Чтобы оценить результаты десятилетнего периода эволюции предприятия, необходимо уяснить видение предприятия каждым из элементов существующей на сегодняшний день участников функционально-управленческой конфигурации. Для этих целей мы предлагаем следующую упрощенную дихотомическую классификацию вариантов такого видения, ограничившись при этом лишь четырьмя из шести элементами общей конфигурации (в настоящее время коллективные участники – трудовой коллектив и общее собрание акционеров не имеют достаточной самостоятельности и являются, скорее, объектами манипулирования со стороны остальных активных участников ФУКО). Естественно, что двоичный выбор является весьма и весьма грубой моделью точки зрения каждой из властных групп, вместе с тем нам представляется такая «поляризованная» абстракция допустимой в качестве первого приближения, тем более, что по сути сейчас на повестке дня российской экономики, как мы уже упоминали выше, стоит вполне поляризованный вопрос и жизни и смерти предприятий. Таким образом, видение каждого из участников будет представлено выбором одной из двух противоположных (полярных) точек зрения на предприятие, его функции и роль.

Следующие фундаментальные вопросы стоят сейчас перед участниками ФУКО (начнем с видения предприятия его генеральным директором, имея в виду главенствующее значение этого участника).

Видение предприятия генеральным директором: сокращение или расширение масштабов предприятия?

Видение предприятия работником: что такое предприятие для работника – «временное пристанище» или «судьба»?

Видение предприятия членом администрации: кто представляет интересы предприятия – директор или работники? Или иными словами: с

чем ассоциируется для менеджера в наибольшей степени предприятие – с генеральным директором или работниками?

Видение предприятия собственником: предприятие – источник дохода или объект забот и расходов?

С полной мерой достоверности ответить на эти вопросы можно только после широкомасштабного и достаточно глубокого обследования предприятий. В настоящее время эта работа, проводимая ЦЭМИ РАН совместно с Высшей школой экономики и другими организациями, не завершена. Вместе с тем опыт глубоких обследований нескольких десятков предприятий в течение 1998-1999 гг., анализ материалов СМИ и данных, полученных другими исследователями, позволяют сделать определенные выводы о состоянии и динамике видения предприятия всеми участниками ФУКО.

Видение генерального директора. Большинство руководителей предприятий в настоящее время рассматривают предприятие преимущественно с точки зрения краткосрочного личного обогащения¹². При этом общераспространенная в настоящее время в России «психология спада», в плену которой находятся многие директора, приводит к тому, что идеология сокращения или ликвидации становится доминирующей. Два основных типа руководителей преобладают сегодня: одни стремятся к «ограниченной минимизации» предприятия, т.е. сокращению его размеров до уровня, обеспечивающего директору при существующих механизмах контроля финансовых потоков безбедное существование. Другие предпочитают довести дело до банкротства и практической ликвидации предприятия, поскольку это оказывается для директора более выгодным, чем несение эксплуатационных расходов (следует подчеркнуть, что во всех случаях речь идет о редукции предприятия, не связанной с долгосрочными спросовыми ограничениями). Если раньше директоров предприятия считали «временщиками», то теперь можно говорить о них как о председателях своеобразных «ликвидационных комиссий».

Такие настроения имеют глубокую предысторию. Во времена централизованно планируемой экономики основной целью руководителей предприятия было выполнение производственного плана, поэтому лично для них задача оптимизации производства после утверждения плана, как правило, превращалась в задачу минимизации затрат при ограничении снизу на объем производства (мы опускаем здесь детали постановки такой задачи, учет различных условий выполнения плана и т.п.). В процессе составления и

¹² Хотелось бы подчеркнуть, что оценки «большинства» руководителей не распространяются на «всех» руководителей, среди которых немало людей (в том числе и лично знакомых автору), которых отличает не только энергия и компетентность, но и преданность предприятию, искренняя забота о его социальном и экономическом развитии.

«защиты» плана руководители стремились обосновать максимально возможные затраты и минимально возможный план.

Позднее, в период либерализации цен, расширение объемов производства, как показала практика, также не было выгодно производителям. Как правило, получение необходимого дохода обеспечивалось путем повышения цен производителя, а не путем увеличения количества производимой и реализуемой продукции. Из-за недостаточной последовательности, импульсивности развития едва ли не всех общественных явлений в России практически не реализуется экономия на масштабе производства, не «работает» кривая опыта, отражающая снижение удельных затрат на рубль продукции с ростом объемов производства. Все это в целом приводило к незаинтересованности руководителей большинства предприятий в росте физических объемов производства на предприятиях.

Еще одно явление, характерное для российской экономики, сдерживало рост производства. В силу особого менталитета российских покупателей, их несклонности к компромиссу, эластичность индивидуального спроса по цене имеет своеобразный «переключательный» характер. Российский покупатель (так же, как и российский продавец) редко бывает склонен к торгу. В отличие от восточных базаров, где цена сделки обычно есть результат ожесточенного торга, на российских торговых площадках цену обычно диктует продавец, так что либо сделка происходит по цене продавца, либо не происходит вовсе. Это, кстати говоря, ставит под сомнение возможность реализации в России основополагающего элемента рыночной экономики – согласования цен и объемов покупки в процессе обсуждения условий сделки.

В итоге стратегия расширения объемов производства при гибкой (т.е. компромиссной) политике цен почти не находит применения в России.

Рассматривая политику директоров предприятий в области выбора желательных масштабов производства, следует сказать еще об одном феномене. Долгое время нам внушалось, что руководителям российских предприятий не хватает «чувства хозяина». В существующей функционально-управленческой конфигурации директора в полной мере наделены полномочиями хозяина. Эти полномочия, однако, весьма широки, включают, в частности, и ликвидацию, и продажу своего дела. Получилось так, что на фоне «психологии спада» из всех составляющих хозяйственных прав директоров ими были наиболее эффективно использованы именно редуцированные компоненты этих прав. «Чувство и права хозяина» в сочетании с «психологией спада» привели к выбору ликвидаторской стратегии многими и многими руководителями предприятий.

Видение работников предприятий. В принципе взаимоотношения каждого из работников с предприятием в целом носят достаточно сложный

характер. В доперестроечный период в отношении работника к предприятию доминировала «философия заводского патриотизма», т.е. преданности предприятию, готовности на компромисс в сочетании личных интересов и интересов предприятия; так, если речь шла о сверхурочной работе, то руководитель предприятия практически всегда мог добиться согласия работников, зачастую даже без сколько-нибудь адекватной оплаты дополнительного труда.

За последние 10 лет в результате неплатежей заработной платы, несправедливого установления ее уровня, увольнений, принудительного перевода на неполную рабочую неделю, махинаций в процессах распределения собственности и т.п. это отношение работников к предприятию было разрушено. Между интересами дирекции и работников возникла пропасть, в которой, образно говоря, вместе с заводским патернализмом директоров исчез и заводской патриотизм работников. Предприятие уже не воспринимается его работниками как судьба, а скорее рассматривается как временное пристанище, по отношению к которому считаются позволительными многие недобросовестные действия, которые можно произвести, не нарушая условий собственной безопасности. Если еще учесть, что в российских условиях неукоснительное выполнение инструкций (контрактов, соглашений) традиционно не считается обязательным, то становится очевидно, что такое отношение к предприятию приводит к потере управляемости коллектива, ухудшения производственной дисциплины и в конечном итоге - снижению качества и удорожанию производства продукции. Угроза увольнения и последующей безработицы не способна противодействовать «депатриотизации» коллектива, поскольку порой трудно персонализировать недобросовестные действия (определить участников кражи имущества и т.п.).

Оппозиция работников и руководства проявляется и в различиях позиций работников и директора по вопросу сокращения/расширения предприятия. Работники, как правило, против сокращения и ликвидации, поскольку в результате они, в отличие от директора, теряют место работы без каких-либо серьезных материальных компенсаций. Вместе с тем их возможности реализовать свою позицию остаются минимальными.

Не меняет сложившуюся ситуацию и распределение паев (акций) среди членов трудового коллектива, поскольку технологии безнаказанного нарушения прав акционеров отработаны столь же хорошо, как и нарушения прав работников.

Видение членов администрации предприятия. В сегодняшних условиях от позиции высшей администрации (топ-менеджмента) предприятий решающим образом зависят перспективы развития в России предприятия как института. В состав администрации обычно включаются, кроме первого лица, выделенного в рассматриваемой функционально-

управленческой конфигурации в качестве самостоятельного элемента, заместители руководителя предприятия, функциональные менеджеры (главный бухгалтер, главный инженер и т.п.), работающие на предприятии члены Совета директоров, руководители крупных линейных подразделений. Данный элемент ФУКО занимает промежуточное положение между работниками и руководителем предприятия. Задача администрации – обеспечить взаимодействие между уровнями линейного управления и функциональными подсистемами, реализовать, с одной стороны, контроль за исполнением принятых решений, с другой – учет мнения работников при постановке вопросов, требующих решения и принятия самих решений. Фактически именно топ-менеджмент обеспечивает целостность предприятия как социально- и технико-экономической системы. В силу промежуточного положения администрации ее отношение к предприятию двойственно: с одной стороны, члены администрации ощущают себя как руководители предприятия и проводят точку зрения директора, с другой – подвергаются диктату так же, как и обычные рядовые работники предприятия.

Позиция менеджмента по отношению к предприятию имеет некоторые отличия от позиций рядового работника, связанные с более широким спектром вариантов будущей карьеры менеджера. Эти варианты включают: карьерный рост на данном предприятии; переход на работу на другое предприятие; переход в независимые предприниматели; развитие «собственного дела» в рамках или в тесной связи с предприятием. Если большинство членов администрации данного предприятия рассматривает его как трамплин для будущей личной карьеры предпринимателя (видя себя в будущем как бы «мини-директорами»), то перспективы такого предприятия представляются рискованными. Если же менеджеры целиком и полностью отдаются работе в «команде директора», это также приведет рано или поздно к развитию внутренних противоречий между руководством и коллективом, с которыми может быть связано разрушение предприятия как целостной системы. Отметим, что наилучшим с точки зрения предприятия представляется карьерный рост на данном предприятии, либо внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство). Наконец, если член администрации занимает центристскую позицию приверженности интересам предприятия в целом, то он обычно подвергается давлению с обеих сторон и риску быть вытесненным с предприятия.

В рассматриваемом контексте видения предприятия главный вопрос, который решает сейчас топ-менеджмент, заключается в следующем: кто наиболее адекватным образом представляет интересы предприятия в целом – работники или генеральный директор? Если работники, то администрация должна отстаивать стратегию сохранения и расширения предприятия. Если

генеральный директор, то администрация открыто или тайно поддерживает идеи сокращения производственной активности.

Возможен и третий вариант ответа: наиболее адекватно представляет интересы предприятия сама администрация.

Позиция членов администрации по отношению к вопросу о сокращении или расширении производства ближе позиции работников, однако стремление к личной безопасности заставляет их фактически поддерживать директора.

В итоге администрация большинства предприятий по существу находится в положении раздвоенности. Как правило, ее выбор в последнее время лежит на стороне поддержки генерального директора.

Видение собственников (акционеров) предприятия. Отношение внешних акционеров (напомним, что имеются в виду юридические лица или физические лица, не работающие на предприятии) к предприятию диктуется субъективной ценностью его акций, которая, в свою очередь, определяется либо их продажной стоимостью, либо возможностью участия в управлении, либо «ликвидационной» полезностью. (Выплата сколько-нибудь значимых дивидендов по акциям в России последних лет – явление весьма редкое, поэтому этот случай можно не рассматривать.) В силу особенностей российского фондового рынка котировка акций весьма слабо зависит от состояния производства, так что расширение объемов производства на предприятии само по себе не представляет ценности для владельцев акций. Для российских спекулятивных инвесторов корпоративные акции значительно сильнее связаны со структурой этого рынка, чем с финансово-экономическим состоянием самим предприятием. Для стратегических инвесторов проходящие на предприятии хозяйственные процессы также не имеют определяющего значения, если решение о целесообразности контроля над данным предприятием уже принято данным инвестором. Получается, что наибольшую пользу акции могут принести в момент ликвидации предприятия (разумеется, при определенных условиях, когда структура кредиторской и дебиторской задолженности благоприятна). В итоге инвесторы оказываются также не заинтересованными в расширении производства, так что в случае, если произойдет объединение интересов директора и инвесторов, эти интересы с весьма большой вероятностью будут направлены против интересов предприятия как неограниченно продолжающего свою деятельность экономического субъекта.

Определенная коллизия интересов возникает в случаях, когда значительное число акций принадлежит работникам предприятия. В этом случае известные способы манипуляции общим собранием акционеров позволяют парализовать действия той части работников, которая пытается препятствовать реализации интересов руководства.

Такова общая картина видения предприятия участниками функционально-управленческой конфигурации. В итоге можно сделать вывод о том, что позиции основных участников ФУКО по ключевому вопросу о сокращении размеров предприятия распределяются следующим образом: директор – «за», работники – «против», менеджмент – в душе «против», но на практике – «за».

В следующей таблице отражены результаты сравнительного анализа видения предприятия основными участниками функционально-управленческой конфигурации в начале и в конце «перестроечного» десятилетия 1990-х гг. В боковой части таблицы при этом представлен расширенный состав ФУКО, объединяющий конфигурации начала и конца периода.

Таблица

Динамика видения предприятия в начале и конце периода 1990-х годов

	Видение предприятия в дореформенный период	Видение предприятия после реформы
Генеральный директор	Сокращение масштабов производства (облегчение плановых заданий)	Сокращение масштабов вплоть до ликвидации предприятия
Работники	Постоянное место обитания, основной источник средств к существованию самореализации	Временное пристанище
Члены администрации	Средство развития карьеры, основной источник средств к существованию	Основной источник средств к существованию, трамплин для продолжения карьеры или предпринимательского поприща.
Внешние акционеры	Отсутствуют-	Источник доходов в случае ликвидации предприятия или продажи акций
Представитель и вышестоящей организации	Товаропроизводитель, субъект выполнения плана	Отсутствуют

Итак, итоги институциональной динамики типового российского предприятия за период 1989 – 1999 гг. можно охарактеризовать следующим

образом. В течение данного периода на подавляющем числе предприятий произошла подлинная институциональная революция, выразившаяся в:

1) изменении состава участников функционально-управленческой конфигурации;

2) радикальной перегруппировке сил и отношений внутри конфигурации и переходе от сбалансированной к резко несбалансированной конфигурации, утрате, в частности, воспроизводственных функций;

3) исчезновении двух значимых социально-экономических институтов, игравших важную роль в обеспечении целостности предприятий – института общественных организаций внутри предприятия и института внутрифирменного планирования;

4) изменении видения предприятия со стороны большинства участников функционально-управленческой конфигурации, смещении баланса интересов с учетом «сил» агентов в сторону стратегии сокращения и даже полной ликвидации предприятия.

В заключение этого раздела отметим, что институциональный аспект ситуации всегда имеют более высокие инерционные свойства, чем ее функциональные аспекты. Это означает, что сложившаяся картина надолго будет определять особенности российских предприятий. Сейчас можно сказать, что на предприятиях заложена бомба замедленного действия, способная разрушить в России институт предприятия в целом. «Микроэкономическая революция» грозит обратиться в «микроэкономическую катастрофу». Фактически возникает опасность грядущей деиндустриализации и деаграризации России.

Институты экономической координации за последние десять лет в России подверглись разрушению или эрозии. Вначале (во второй половине 80-х годов) было разрушено большинство институтов внутриотраслевой координации. Затем были ликвидированы институты макроэкономической координации. Сейчас под угрозой находятся институты микроэкономического уровня – предприятие и семья. Что же может служить институциональной опорой для восстановления экономики России? Ответ, видимо, связан с поиском устойчивых структурных образований, не подвергшихся процессу деинституционализации. Именно такими сейчас являются региональные и муниципальные образования.

ПРОБЛЕМЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

К середине 1990-х годов критическое состояние предприятий было осознано не только в научной среде¹³, но и на уровне государственного управления (где до тех пор предполагалось, что достаточно лишь создать

¹³ См., напр., Г.Клейнер. Современная экономика России как «экономика физических лиц», Вопросы экономики, 1996, № 4

макроэкономические условия, как микроуровень перестроится и адаптируется сам собой).

В 1995 г. началась разработка "Концепции среднесрочной программы Правительства Российской Федерации на 1997 - 2000 годы: структурная перестройка и экономический рост" и одноименной Программы как документов, на основе которых должен был формироваться план практических действий органов исполнительной власти. Несмотря на то, что срок действия принятой в 1995 г. предыдущей программы правительства «Реформы и развитие российской экономики» (1995 - 1997 гг.) не был завершен, новый состав правительства счел необходимым своевременно пересмотреть с учетом складывающейся ситуации прежние ориентиры и приоритеты реформ. В марте 1997 г. была одобрена среднесрочная программа правительства РФ «Структурная перестройка и экономический рост». Одной из основных новелл среднесрочной программы «Структурная перестройка и экономический рост» по сравнению с предыдущей программой «Реформы и развитие российской экономики» обоснованно стал акцент на институциональные преобразования в основном товаропроизводящем звене – предприятии.

Апогей внимания правительства к вопросам реформирования предприятий пришелся на первую половину 1997 г. после оглашения президентом послания Федеральному собранию РФ в 1997 г. «Порядок во власти – порядок в стране». Первым пунктом в разделе «Порядок в регулировании экономики» значился пункт «Реформа предприятий». Активизация реформирования предприятий была названа там «одной из основных задач правительства на текущий год». Нельзя не согласиться со словами Президента РФ о том, что «в настоящее время одним из основных препятствий для нормализации положения в экономике является медленный процесс преобразований на уровне предприятий. Многие российские предприятия, функционирующие в рыночной среде, сохраняют внутреннюю структуру и стиль поведения, характерные для прежней системы». В «Послании» также предельно ясно была обозначена функция государства в реформировании предприятий: не вмешиваясь прямо во внутренние дела частных предприятий, оно обязано создавать стимулы для их реформирования, формировать режим максимального благоприятствования предпринимательскому поведению, соответствующему интересам потребителя. Характерно, что в «Послании» подчеркивалась и отмечалась как один из крупнейших недостатков предприятия невосприимчивость к инновациям, стремление к консервации организационно-технической отсталости.

Во многом послание президента в части, посвященной реформам предприятий, перекликалось с положениями правительственной концепции и программы «Структурная перестройка и экономический рост». Новым по

сравнению программой стало упоминание о необходимости восстановления инновационной функции предприятия.

В качестве реализации президентского послания в 1997 г. Минэкономики РФ была разработана «Концепции реформирования предприятий и иных коммерческих организаций» и плана мероприятий правительства по ее реализации в 1997 г. Позднее Министерством экономики РФ была подготовлена «Типовая программа реформирования предприятий» и методические рекомендации по разработке снабженческо-сбытовой, производственно-технологической и инновационной, ценовой и финансовой политике предприятия, а также кадровой политике и управления персоналом».

В указанных документах для конкретизации намеченных путей реформирования предприятий были предложены следующие меры государственной поддержки процесса реформирования предприятий:

- создание единой системы регистрации прав собственности на имущество и упорядочение деятельности специализированных регистраторов;

- разработка обязательных стандартов раскрытия информации о ценных бумагах;

- перевод взаимоотношений между собственниками и менеджерами в сферу гражданских отношений;

- возможность приобретения земельных участков, занимаемых предприятием;

- создание условий для рыночной оценки активов предприятий;

- либерализация амортизационной политики;

- организация подготовки и переподготовки менеджеров;

- разработка общегосударственной программы перехода на международные стандарты бухгалтерского учета.

Однако даже этот, весьма ограниченный набор мер оказался невыполнимым: ни одна из этих задач к концу полностью 1999 г. не решена.

Особую роль могло бы сыграть предусмотренное в первом варианте «Среднесрочной программы...» стимулирование выбора предприятиями правового статуса, предусматривающего более строгую, чем для обществ с ограниченной ответственностью, имущественную ответственность крупных собственников за состояние дел на предприятиях. (Во второй редакции программы «Структурная перестройка и экономический рост» подобная мера также упоминается). К сожалению, эта мера не нашла пока практического воплощения.

Не была воплощена в жизнь также система мер по организации реформы предприятий, разработанная межведомственным коллективом специалистов РАН и ряда других организаций¹⁴.

В итоге стало ясно, что при нынешнем состоянии законодательной и исполнительной власти в России вопрос о реформировании предприятий на федеральном уровне не может быть решен.

В этих условиях труд по «собираанию земель российских», а точнее говоря, собираанию раздробленной российской экономики, реформированию и реструктуризации предприятий должны взять на себя региональные и муниципальные власти. Необходимо, вспомнив положительные элементы опыта организации и функционирования совнархозов в 1957 – 1964 гг., сформировать при муниципальных администрациях и других территориальных органах управления координационные экономические советы, в задачу которых входило бы индикативное планирование экономического развития предприятий данной территории, координация действий по восстановлению предприятий, накоплению и использованию средств для «кустового» или «волнового» процесса реструктуризации и модернизации предприятий. Если эти задачи не решат административно-территориальные образования, их в данной ситуации не сможет решить никто.

¹⁴ Реформирование предприятий: концепция, модель, программа. М.: КОНСЭКО, 1998