

2001 год

Научные труды Международной  
Академии менеджмента.

**РЕФОРМА  
ПРЕДПРИЯТИЙ –  
ПУТЬ К  
РЕФОРМИРОВАНИЮ  
ЭКОНОМИКИ**

**ГЕОРГИЙ КЛЕЙНЕР,**  
доктор экономических наук,  
профессор,  
заместитель директора ЦЭМИ РАН

- I. Предприятие – упущенное звено в цепи институциональных преобразований в России.*
- II. Предприятие играет роль локомотива социально-экономической деятельности для широкого круга социальных, экономических и административных субъектов*
- III. Обеспечение сбалансированности производственных, маркетинговых и воспроизводственных процессов, развитие познавательной, воспитательной и образовательной функции предприятий – одна из основных задач реформы предприятий*

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ МАКРО- И МИКРОУРОВНЕЙ ЭКОНОМИКИ**

Хорошо известно, что экономика представляет собой многоуровневую, многозвенную и многоаспектную систему. Обычно при вертикальной структуризации экономики с функциональной точки зрения выделяются макро-, мезо- и микроэкономический уровни. Однако ни макроуровень, отражающий происходящие в стране процессы общеэкономического роста или спада, инфляции, изменения занятости, инвестиционной активности и др., ни мезоуровень, на котором концентрируются процессы развития и взаимодействия хозяйственных отраслей, производственных комплексов, регионов, ни микроуровень, где функционируют хозяйствующие субъекты – предприятия, организации, домохозяйства, - не может каждый в отдельности априори рассматриваться как некое главенствующее звено, состояние которого является единственным определяющим фактором социально-экономического общественного развития страны. Между функциональными уровнями действуют мощные разнонаправленные восходящие, нисходящие и "наклонные" связи, без учета которых невозможно ни объяснить поведение экономики в целом, ни разработать адекватную и реализуемую экономическую политику. Особенно ярко эта взаимосвязь функциональных уровней проявляется в периоды общественных трансформаций, когда экономика из стабильного переходит в импульсный режим, и можно проследить, как точечные преобразования, осуществляемые на

одном из уровней, отражаются (и порой совершенно неожиданным образом) на функционировании других уровней. В качестве примера можно вспомнить, как ужесточение кредитно-денежной политики на макроуровне привело на микроуровне к расцвету бартера, неплатежам и другим неожиданным для реформаторов последствиям.

Особенно тесными выглядят связи между уровнями при рассмотрении институциональных аспектов экономики. Институциональная структура экономики представляется менее стратифицированной по уровням экономики, чем управленческая, поскольку основные социально-экономические институты носят многоуровневый характер и, будучи ориентированы на один уровень, имеют, как правило, проекции на остальные. Такие институты, как контрактация, иерархия, интеграция, отношения "принципал-агент" охватывают все уровни экономики. Поэтому разрушение даже небольшого числа институтов довольно быстро сказывается, как правило, на всей экономической структуре в целом. Что же касается создания новых институтов, то для "институционализации", т.е. закрепления в обычаях, тех или иных вводимых норм или правил, необходимы соответствующие механизмы и целенаправленная скоординированная работа на всех уровнях экономики. Этим и объясняется необходимость созидательного участия государства в реформах как единственной силы, способной обеспечить межуровневые взаимодействия для распространения и закрепления общественных норм.

Вместе с тем в каждый конкретный период ключевая роль в числе факторов экономической динамики принадлежит, как правило, какому-либо одному из уровней. Сейчас таким уровнем является микроэкономический, а точнее - уровень управления предприятием. Причина этого коренится в сложившейся институционально-управленческой структуре экономики.

За прошедшие пятнадцать лет произошла резкая и масштабная деинституционализация российской экономики, разрушившая институциональные связи предприятий с другими организациями и субъектами. Одной из наиболее существенных потерь на этом пути стала ликвидация отраслевой структуры экономики. По сути дела сейчас существуют только три административные отрасли: газовая (ОАО "Газпром"), электроэнергетическая (РАО "ЕЭС России") и железнодорожная (МПС). Большинство остальных предметных отраслей, будучи лишены координирующих структур, превратились в раздробленные совокупности предприятий, конкуренция между которыми из сферы улучшения качества или снижения издержек на

производство продукции переходит в сферу борьбы за региональные привилегии. Пренебрежение институтами мезоэкономического уровня имело следствием также разрушение отраслевой науки, отрыв предприятий от результатов деятельности отраслевых НИИ и КБ, в конечном счете – ограничению влияния НТП.)

Институтообразующая роль государства на макроуровне была подточена коррупцией государственного аппарата, сращиванием криминальных структур с органами представительной и исполнительной власти, а также низким уровнем созидательной направленности государственного управления. В итоге одним из немногих социально "вменяемых" институтов экономики, способных осуществлять связь "между прошлым и будущим", иначе говоря, необходимую преемственность экономического развития в производственной сфере, а также распространение позитивных институциональных изменений, остались объекты микроуровня – производственные предприятия. Именно через эти объекты должна пройти в ближайший период "ось реформ" – направление главных усилий по созданию функционально эффективной, стратегически ориентированной и демократической экономики. Предприятия должны стать не только "точками функционального роста", обеспечивающими прирост производимой и реализуемой продукции, но и "точками институционального роста", т.е. источниками инкубации, поддержки и распространения позитивных экономических институтов. Путь к реформированию экономики лежит через реформирование предприятий.

## ПРЕДПРИЯТИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕФОРМА

Вспомним, с чего начинались последние "15 лет реформ". В центре идей, определявших направленность перестройки экономики, лежала главная мысль о неэффективности деятельности предприятий. Считалось, что под спудом административно-командной системы возможности предприятий остаются нереализованными, а использование ресурсов – неэффективным. В годы, предшествующие периоду перестройки, и в начале этого периода предприятия (как предполагалось, возглавляемые - а по мнению многих и населяемые - исключительно «хозяевами») рассматривались в качестве ключевого элемента грядущего подъема экономики. Едва ли не большинство экономистов полагало, что в основном товаропроизводственном звене - на предприятии - скрыты мощные производительные силы, которым тяжелая рука

централизованной власти не дает возможности найти надлежащее применение. Казалось, что стоит только снять препоны, и свободное развитие предприятий, не сдерживаемых ни госплановско-госснабовской системой фондирования и распределения, ни министерско-обкомовскими указаниями что и как производить, ни госкомтрудовскими ограничениями на оплату труда, ни партийным руководством общественной жизнью, приведет нашу экономику в число процветающих стран мира.

Считалось, что создание надлежащей макроэкономической среды является вполне достаточным условием для "самопреобразования" предприятий из неповоротливых и неэффективных экономических "монстров" периода централизованного управления экономикой, ориентированных главным образом на выполнение заданных извне планов, в мобильные и экономные "рыночные" объекты, восприимчивые к организационным и технологическим инновациям и ориентированные на удовлетворение нужд и пожеланий конкретных потребителей. Позднее надежды реформаторов переместились на малые предприятия, чья "рыночность" априорно казалась вне подозрений. Однако и малые предприятия в виде существовавших на первых порах кооперативов не оправдали надежд общества. В результате на первый план общественного внимания вышли макроэкономические преобразования; а предприятие как институциональный объект оказалось на периферии реформ.

Тем временем структура существовавших предприятий постепенно приходила в упадок. Либерализация условий функционирования предприятий сама по себе не привела к расцвету заключенных в них производительных сил. Наоборот, к многочисленным микроэкономическим проблемам прошлого (устаревшие технологии и слабый спрос на инновации, изношенность оборудования, низкая трудовая и контрактная дисциплина и др.) добавились новые: снижение качества, комплексности и целенаправленности управления; преобладание краткосрочных целей в ущерб продолжению развития и, как следствие - торможение воспроизводственных процессов на предприятиях; рост социальных напряжений между управляющими, работниками и собственниками; утеря квалификации кадров; деконсолидация трудовых коллективов и др. Выяснилось, что лишенным институциональной среды и финансово обескровленным промышленным предприятиям не хватает некоего социально-экономического "воздуха", без которого они оказались подобными выброшенным на песок рыбам. В результате практически последние

островки рациональной (хотя порой и устаревшей) экономической организации - предприятия - оказались в тяжелом финансово-экономическом положении.

В итоге стало ясно, что чисто либерализационная экономическая идеология, т.е. идеология освобождения экономики от влияния государства, от многих представляющихся излишними ограничений и институтов - недостаточна, а идеология строительства новых рыночных экономических институтов при наличии слабого государства - неисполнима. Эффективная рыночная экономика не возникает как «социалистическая экономика без централизации», точно так же, как сама социалистическая экономика не была создана из капиталистической путем централизации управления. Вообще, если пользоваться условной «квазиарифметической» символикой, то никакие выражения типа «рыночная экономика – это социалистическая экономика минус некий фактор X» или «рыночная экономика плюс некий фактор Y – это социалистическая экономика» ни при каких факторах X и Y не являются истинными. Переход от одного типа экономики к другому подобен не столько физическому передвижению из пункта А в пункт Б, сколько выращиванию ростков новой экономики на базе использования особенностей национальной экономики и накопленного интеллектуального и технологического потенциала. В сложившихся условиях это возможно только на основе реформирования самих предприятий.

Для того, чтобы определить основные направления реформы предприятий, следует вернуться к оценке функциональной и институциональной роли предприятия в современной отечественной экономике.

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЛОКОМОТИВЫ ЭКОНОМИКИ

В современных условиях институт предприятия служит несущей функциональной конструкцией индустриальной экономики. Практически каждое сколько-нибудь долго работающее предприятие играет роль своеобразного локомотива социально-экономической деятельности для широкого круга социальных, экономических и административных субъектов: работников предприятия (и в определенной - степени членов их семей), предприятий-партнеров, потребителей, инвесторов, кредитно-финансовых учреждений, выпускников учебных заведений, муниципальных органов управления и многих других. Можно отметить при этом, что аналоги

в деятельности предприятия имеют не только тягловая, но и ряд других функций локомотива. К их числу можно отнести направляющую и стабилизирующую функцию локомотива, ограничивающего движение состава по рельсовой магистрали; аккумулярующую функцию, выражающуюся в последовательном движении, "накоплении" пройденного в одном направлении составом расстояния; а также интегрирующую функцию, проявляющуюся в перемещении поездов с грузом и людьми между двумя географическими пунктами. Исчерпывают ли приведенные функции перечень значимых функций предприятия? Этот вопрос важен для понимания сущности предприятия в современной экономике и выработки соответствующей этому пониманию микроэкономической политики на всех уровнях управления – от федерального до уровня управления конкретным предприятием.

Для ответа на этот вопрос целесообразно уточнить назначение предприятия и его функции в современной экономике.

Предварительно сформулируем само понятие функции субъекта экономики. Под функцией экономического объекта в общем смысле будем понимать систематически осуществляемое взаимодействие объекта с другими, внешними для данного, объектами, заинтересованными в таком взаимодействии. Таким образом, у каждой функции предприятия должен быть внешний "потребитель".

Отметим, что, поскольку данное определение функции апеллирует к понятию внешней для данного объекта среды, то для "функционального анализа" данного объекта необходимо уточнить его границы. Для предприятия это непростой вопрос. Не вдаваясь в дискуссию о демаркации границ предприятия (см., напр.<sup>1</sup>), договоримся включать в его границы все имущество, материальные и нематериальные активы предприятия, не включая, однако, в границы предприятия его акционеров и работников. Их логично считать самостоятельными социальными (в случае физических лиц) или экономическими (в случае юридических лиц) субъектами. Заметим при этом, что если каждый работник предприятия – безусловно, самостоятельный социальный субъект, то коллектив работников предприятия – внутренняя часть предприятия, не существующая, как правило, вне него. Аналогично владелец акций или паев предприятия – самостоятельный субъект (социальный или экономический в зависимости от того, является он физическим или

---

<sup>1</sup> Клейнер Г.Б. К вопросу об идентичности и целостности предприятия. "Актуальные вопросы теории и практики управления-2000". М.: ГУУ, 2000

юридическим лицом), в то время как **общее собрание акционеров** целесообразно считать частью предприятия.

При этом объектом исследования предполагается **действующее**, а не **проектируемое** или **создаваемое** путем объединения капиталов или участия учредителей, слияния, разделения или иной трансформации действующих фирм предприятие. Поэтому, например, взгляд на "фирму как минимизирующее затраты устройство"<sup>2</sup> и соответствующая этому взгляду **функция минимизации затрат** находятся за пределами сферы настоящего рассмотрения: эта функция для действующего предприятия (даже если она действительно ему присуща) относится к числу внутренних и не имеет внешнего "потребителя". Что же касается предприятий, создаваемых как альтернатива рыночному способу производства (в контексте известных рассуждений Коуза<sup>3</sup>) с целью минимизации затрат, то здесь функция минимизации затрат, реальными "потребителями" которой вполне могут быть учредители фирмы, относится не к существующему, а к проектируемому предприятию.

То же самое относится и к такой "функции" предприятия, как максимизация прибыли. Нет возможности указать внешний для предприятия объект, непосредственно заинтересованный в реализации этой "функции". Часто считается, что такими объектами являются акционеры и выражающее их волю общее собрание акционеров. Однако акционеры непосредственно заинтересованы в выплате дивидендов и/или росте курсовой стоимости акций, что вовсе не однозначно связано с максимизацией прибыли. Поэтому ни рост объемов выпуска, ни увеличение занимаемой предприятием доли рынка, ни максимизация прибыли, ни другие подобные цели и связанные с ними действия не относятся в нашей концепции к функциям предприятия.

Вопрос о функциях предприятия носит не только теоретический характер. То или иное понимание системы этих функций руководством конкретного предприятия, федеральных и местных органов власти, оказывает серьезное влияние на формирование и реализацию экономической политики на всех уровнях управления.

## СОСТАВ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

---

<sup>2</sup> Тироль Ж. Рынки и рыночная власть. Теория организации промышленности. Санкт-Петербург.: Экономическая школа, 1996, стр. 24

<sup>3</sup> Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Дело, 1993



Возможны два подхода к анализу функций предприятия – теоретический и эмпирический. В экономической теории вопрос о составе и взаимосвязях основных значимых функций предприятия не относится к числу полностью и однозначно решенных. Более того, ответ на него служит своеобразным водоразделом между основными направлениями современной экономической мысли применительно к концепции предприятия.

Для **неоклассической** теории первой и основной функцией предприятия является его **производственная** функция, т.е. производство товаров, предназначенных для удовлетворения внешней относительно предприятия потребности, из имеющихся или привлекаемых ресурсов. Второй по значимости функцией предприятия, признаваемой неоклассической теорией, является **ценообразовательная** функция – установление цен на свою продукцию, а в некоторых случаях (монопсония) – и на привлекаемые предприятием ресурсы. На третьем по значимости месте стоит в неоклассической теории **спросовая** функция предприятия, связанная с привлечением для использования на предприятии трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Практически на минимальном уровне в неоклассической теории отражается **маркетингово-реализационная** функция, с помощью которой предприятие доводит свою продукцию до потребителей. Чаще и несравненно более детально эта функция рассматривается в рамках **теории менеджмента**.

В **институциональной** теории функционирования фирмы наибольшее внимание уделяется **контрактной** функции предприятия, т.е. деятельности, связанной с заключением внутренних и внешних контрактов предприятия. Остальные функции располагаются как бы на периферии теории.

В **эволюционной** теории основной акцент делается на факторах преемственности в процедурах принятия решений, поэтому в качестве функций по сути дела признается одна – функция **выбора решений**.

Мы видим, что полный перечень функций предприятия в рыночной экономике теоретически не определен, а взаимоотношения между отдельными функциями не специфицированы.

Эмпирический подход к анализу состава функций предприятия опирается на учет и классификацию "потребителей" деятельности предприятия, причем не только индивидуальных, но и групповых.

Наиболее распространенной является "точка зрения потребителя", согласно которой предприятие имеет единственную функцию: эффективное производство продукции. В эпоху централизованного планирования – производство продукции, определяемой планом, в рыночную эпоху – производство продукции, определяемой рынком (рыночным спросом). Несколько менее распространена "точка зрения собственника", согласно которой главная функция предприятия – приносить деньги собственнику (акционеру, инвестору и т.п.). В соответствии с выбранной системой взглядов на функции и роль предприятия формируется, как мы увидим ниже, не только микроэкономическая политика, связанная с учреждением, ликвидацией (банкротством) и поддержкой предприятий, но и структурная промышленная политика в целом. Существуют и другие точки зрения на функции предприятия и их соподчиненность, при этом каждая точка зрения связывается с одним из stakeholder'ов – заинтересованных в деятельности предприятия лиц (см.<sup>4</sup>). Однако полный перечень основных функций предприятия приводится в таблице, по-видимому, впервые.

Таблица

### Основные функции предприятия

№ п/п	Наименование функции	Содержание функции	Реципиенты данной функции
1.	Производственная	Производство товаров, услуг, работ для удовлетворения потребности экономики	Юридические и физические лица, являющиеся реальными или потенциальными потребителями продукции предприятия (потенциальные потребители, чтобы стать реальными, должны знать, что интересующая их продукция производится на данном предприятии. Реальные должны знать,

<sup>4</sup> Эволюция реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя. Вопросы экономики, 2000, № 5

			что эта продукция будет производиться и далее)
2.	Реализационно-маркетинговая	Маркетинг и реализация произведенной продукции	Потенциальные и реальные потребители реальной или потенциальной продукции предприятия. Рынок данной продукции в целом (он в какой-то степени нуждается в данном предприятии)
3.	Ресурсно-спросовая	Спрос на трудовые, материальные, финансовые, информационные и интеллектуальные ресурсы, технологии и способы организации производства	Предприятия-поставщики сырья, материалов, комплектующих, торгово-посреднические организации, граждане. Учебные заведения, готовящие кадры для работы на предприятии. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации, внедряющие свои разработки на предприятии. Потенциальные работники предприятия.
4.	Финансово-инвестиционная	Генерация финансовых потоков, в том числе – связанных с взаимным кредитованием, инвестированием, приобретением, владением и эмиссией ценных бумаг	Финансово-кредитные организации, кредитующие данное предприятие и осуществляющие его депозитарное обслуживание, индивидуальные и институциональные инвесторы (акционеры)

5.	Бюджетная	Наполнение местного, регионального и федерального бюджета	Бюджеты и внебюджетные фонды всех уровней, органы управления всех уровней
6.	Градообразующая	Участие в формировании и развитии городской экономики, местной инфраструктуры, обеспечение занятости жителей данного населенного пункта	Населенный пункт, где находится предприятие, его жители
7.	Социальная	Обеспечение граждан работой в соответствии с образованием и склонностями. Обеспечение работников и нетрудоспособных членов их семей средствами к существованию. Воспитание навыков коллективной работы. Реализация потребности в принадлежности к коллективу, в социальной оценке личности	Занятые на предприятиях; бывшие работники предприятия, вышедшие на пенсию; потенциальные работники предприятия
8.	Познавательная	Изучение в процессе деятельности особенностей рынков товаров и ресурсов, технологий, технических систем, наиболее эффективных	Работники данного предприятия, приобретающие знания, навыки и опыт работы. Другие предприятия, становящиеся обладателями накопленных данным

		способов организации производства и взаимодействия с рынком, акционерами и т.п. Закрепление, накопление и передача следующим поколениям соответствующих знаний	предприятием знаний через обмен информацией и ресурсами (в том числе – через трудовую миграцию), а также через наблюдение за поведением данного.
9.	Образовательная	Получение отдельными работниками и коллективами производственных (в том числе – технико-технологических, организационно-экономических) знаний, навыков, опыта работы	Работники предприятия; работники, перешедшие на другую работу и использующие знания, полученные на предприятии. Предприятия, привлекающие бывших работников данного предприятия.
10.	Воспитательная	Создание, закрепление и развитие корпоративной культуры	Работники предприятия, новое состояние самого предприятия (в будущем)
11.	Инновационная	Генерация, фильтрация, инкубация и распространение инноваций среди предприятий, связанных партнерскими и/или конкурентными отношениями	Предприятия-реципиенты передаваемых через данное предприятие (или созданных на данном предприятии) инноваций. Авторы и распространители инноваций
12.	Институциональная	Генерация, фильтрация и инкубация	Государство, общество в целом

		социально-экономических институтов, таких как институты	
13.	Информационно-сигнальная	Распространение информации об особенностях тех или иных секторов и фрагментов рынка с помощью формирования цен предложения, цен (и других условий)	Участники рынка продукции, производимой предприятием, инвесторы, участники рынка ценных бумаг
14.	Консолидирующая	Обеспечение единства экономики путем проведения межсубъектных и межотраслевых трансакций, организации и поддержания товарно-финансовых потоков, связывающих экономических агентов в различных секторах рынков и на различных территориях.	Государство в целом
15.	Стабилизирующая, антикризисная	Обеспечение бескризисного поступательного социально-экономического развития путем создания "островков стабильности"	Органы федерального, регионального и муниципального управления и власти, население.

Таким образом, мы видим, что предприятия по своей природе полифункциональны, и необходимость уделять внимание столь разнообразным является еще одним аргументом в древнем споре о

том, является ли управление предприятием ремеслом или искусством, говорящим в пользу последнего.

На практике одни из перечисленных функций представляются руководителям предприятий абсолютно необходимыми (скажем, производство и реализация продукции), другие кажутся менее значимыми. В числе последних – познавательная и образовательная, казалось бы, свойственные скорее научному или учебному заведению, чем предприятию. Однако именно они, как правило, служат необходимым фундаментом для деятельности и развития предприятия. Так, последовательная реализация познавательной функции создает предпосылки для получения данным предприятием уникальных конкурентных преимуществ перед теми субъектами, которые не обладают достаточным уровнем познания рыночных условий и технологических возможностей. Это проявляется в снижении издержек, расширении охвата рынка, предвидении колебаний спроса. В конечном счете конкурентное соревнование в современном мире выигрывает тот субъект, кто больше знает и умеет.

Признание естественной полифункциональности предприятия влечет ряд важных следствий для формирования желательной (идеальной) модели рыночного предприятия и модели его взаимоотношений с другими. Главным здесь является решение относительно полноты предприятия как организации. Здесь необходим выбор из нескольких конкурирующих моделей желательного состояния, внутренней структуры и внешнего положения предприятия.

### ТРИ ВАРИАНТА КОНЦЕПЦИИ "СОВЕРШЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ"

В настоящее время известны три основные точки зрения на "совершенное предприятие". Согласно одной из них (см., напр.,<sup>5</sup>) "совершенное предприятие" должно быть максимально специализировано, освобождено от всего лишнего, не связанного непосредственно с производством пользующейся сегодня платежеспособным спросом продукции. Для этого следует стараться до предела сократить издержки и рискованные (например, направленные на научные исследования) расходы из прибыли, минимизировать социальные функции предприятия, сделать внутреннюю дисциплину работников более жесткой, включая угрозу

---

<sup>5</sup> Перминов С.Б. Современные рыночные технологии. М.: ЦЭМИ РАН, 1998

немедленного увольнения, а систему управления предприятием – более целенаправленной. Если же предприятие оказывается не в состоянии добиться этого, оно заслуживает быстрее банкротства и ликвидации. Такая точка зрения получила название концепции «минимализма». В этой концепции предприятие можно уподобить некоей гладкостенной трубе, своеобразному "рогу изобилия", засасывающего на входе относительно небольшое количество ресурсов производства, и выбрасывающего на выходе превосходящее количество необходимых продукты. При движении к такому состоянию минимизируются социальные функции предприятия, обеспечивается максимальная возможность в любой момент с минимальными издержками заменить членов персонала на людей, не работающих н предприятии. Руководителю предоставляются широкие права по найму и увольнению работников. К этому направлению совершенствования предприятия относится и аутсоринг – вывод за границы предприятия всех внутренних функций, которые могут быть выполнены другими (обычно узкоспециализированными) организациями. Компоненты "минималистского" предприятия максимально стандартизированы, "ремонтно- и заменопригодны". Минимализм обеспечивает гибкость, маневренность и быструю "перенастройку" предприятия в соответствии с меняющимися требованиями рынка продукции. В максимальной степени эта концепция реализована в так называемых "оболочечных" фирмах, где на долю самого предприятия приходится лишь некоторые управленческие функции, а производство, реализация и другие подобные функции распределены между другими компаниями. Краткосрочная эффективность использования ресурсов в таких компаниях может достигать весьма высокого уровня. Вместе с тем в минималистских фирмах низка степень социальной ответственности, велика вероятность оппортунистических действий руководства, свободного от внутрифирменного и общественного контроля.

Вторая точка зрения видит "совершенное предприятие" как целостный самовоспроизводящийся комплекс, потенциал которого определяется согласованностью и однонаправленностью его компонент, достигаемой в результате накопления опыта. Согласно этой позиции эффективность деятельности предприятия определяется не столько отсутствием «излишних» частей или функций, сколько наличием некоторых важных «соединительных элементов», обеспечивающих целостность предприятия в хозяйственном и целевом пространстве, согласованностью действия различных частей и подсистем предприятия. Если сравнить



предприятие с бегуном, то согласно этой концепции выигрывает соревнования не самый легкий (и тратящий поэтому на бег наименьшее количество энергии) спортсмен, а самый гармоничный, т.е. наилучшим образом организованный спортсмен. Такая точка зрения получила название концепции «*холизма*» (от английского whole – целый, целостный). Наилучшим для описания предприятия в этой концепции был бы образ бассейна из школьных учебников по математике, в котором вода не столько вливается и выливается, но главным образом накапливается. В отличие от предприятия – преобразователя ("труба"), предприятие – накопитель ("бассейн") обладает определенными преимуществами с точки зрения возможностей для извлечения мультипликативных и синергических эффектов от соединения и накопления ресурсов. Именно в границах таких предприятиях высоки шансы возникновения и апробации новых технологий, появляющихся в результате комбинирования и модификации известных. Замена компонент такого предприятия возможна лишь при готовности нести высокие издержки. Целостность предприятия дает шанс обеспечить высокие показатели долгосрочной эффективности использования ресурсов.

С рыночной точки зрения "холистское" предприятия менее чувствительно, чем "минималистское", к изменению рыночных цен на ресурсы, поскольку обладает достаточными внутренними резервами рекомбинации ресурсов. Оно более или менее устойчиво по отношению к неблагоприятной конъюнктуре за счет системных свойств и демонстрирует определенную социальную "вменяемость".

Наконец, согласно третьей концепции идеальное предприятие – это не просто целостная и цельная, но "одушевленная" система, т.е. система, в высокой степени обладающая внутренним неповторимым духовным началом, придающим функционированию предприятия активность, целенаправленность и стремление к гармоничному развитию. Для характеристики таких систем можно, пользуясь «системой взглядов, применяющейся для изучения живых существ»<sup>6</sup>, с. 14), условно использовать понятие "*души*". Проявлением «души» конкретного предприятия является внутренний климат, атмосфера, особенности взаимодействия с заказчиками и партнерами, реакции на внешние факторы, то, что объединяется термином «корпоративная культура». По сути дела "миссия" предприятия – одно из основополагающих понятий современного стратегического планирования на микроуровне – является вербальным выражением результатов соединению познавательной

---

<sup>6</sup> Перотто П.Дж. Дарвинизм и менеджмент. Милан: Il Sole "24 Ore", 1990

функции предприятия ("дух" предприятия как его способность к познанию окружающей среды) и воспитательной функции ("душа" предприятия как его способность к самопознанию и развитию корпоративной культуры).

Практически каждый сотрудник того или иного предприятия, проработавший на нем значительное время, ощущает и несет на себе некоторый специфический отпечаток – частичку «души» предприятия. Это выражается в особом видении и восприятии внутри- и внефирменной реальности, особой системе ценностей и т.п. Как показывает Ричардсон<sup>7</sup>, долгосрочный успех нового руководителя предприятия, приходящего в сложившуюся организацию, зависит не столько от того, в какой мере ему удастся построить отношения с собственниками, менеджментом или работниками, сколько от того, насколько ему удастся осознать и принять особенности «души» данного предприятия. Можно говорить о своеобразном резонансе «души» предприятия и души руководителя. По наличию или отсутствию такого резонанса возможны прогнозы относительно эффективности работы предприятия под руководством данного индивидуума.

Признавая наличие у предприятия "души", мы тем самым признаем, с одной стороны, его идентичность, тождество с самим собой *во времени*, и с другой – уникальность *в пространстве*: в мире "одушевленных" предприятий (так же, как и в мире физических лиц) каждые два субъекта различны. По сути дела идентичность предприятия как юридического лица также опирается на признание существования «души» предприятия. Эта точка зрения на сущность предприятия может быть названа *анимализмом*. С таких позиций предприятие считается тем более совершенным, чем более развита его "душа".

Рыночное поведение наделенных развитой "душой" предприятий должно характеризоваться соблюдением деловой этики, выполнением правил и законодательных актов, нравственным отношением к партнерам и конкурентам. Такие предприятия уступают в гибкости минималистским предприятиям, однако превосходят их в способности сконцентрироваться на достижении определенных результатов в случае форс-мажорных обстоятельств. Именно такие предприятия могут стать авторами и распространителями новых инновационных инициатив.

---

<sup>7</sup> Richardson B. Modern organization need to operate at all times from the comprehensive strategic management basis. Management decision, 1995

Оценка эффективности деятельности такого предприятия выходит за пределы показателей самого предприятия, поскольку его функционирование оказывает влияние на поведение других субъектов рынка, улучшает общую ситуацию в предпринимательском сообществе, поддерживает развитие позитивных социально-экономических институтов.

Каждый из трех перечисленных типов предприятий представляет собой некоторую абстракцию. Вместе с тем черты этих типов есть в любом из действующих сейчас товаропроизводителей, поэтому при выборе основных направлений реформирования предприятий важно определить желательный тип предприятий. Если среди предприятий данной страны будут преобладать субъекты того или иного типа (минималистского, холистского, анималистского), то можно говорить о рыночной экономике соответствующего типа. При этом экономика, состоящая в большинстве из минималистских предприятий, будет характеризоваться резким конкурентным противостоянием товаропроизводителей, низкой степенью интегрированности, высокой долей безработицы и резким социальным неравенством. В условиях слабости государства для такой экономики вероятно широкое распространение криминальных способов решения проблем отдельных хозяйствующих субъектов. Стремление к локальной ресурсной эффективности автономных объектов приведет к снижению общей социально-экономической эффективности народного хозяйства. На рынке будет доминировать ценовая конкуренция. Такую экономику можно назвать экономикой предприятий.

Экономика, в которой преобладают холистские предприятия, отличается высокой степенью интегрированности, низкой безработицей, высокой покупательной способностью населения достаточным уровнем доверия между субъектами экономики и, соответственно, интенсивной инвестиционной деятельностью. Такую экономику можно назвать экономикой корпораций.

Наконец, если в экономике основную долю занимают анималистские, "высокоодушевленные" субъекты, то к чертам, свойственным корпоративной экономике, можно будет добавить высокую степень социальной ответственности предприятий, определяющую в свою очередь высокое качество продукции и, соответственно, доминирующую конкуренцию в этой сфере. Высокая степень корпоративной культуры позволит стимулировать интеллектуальную активность работников, увязать такую активность с продвижением в служебной карьере и в целом существенно повысить долю инновационной составляющей экономики. Такой тип

рынка, можно полагать, соответствует постиндустриальному этапу развития общества.

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Мы исходим из того, что в настоящее время для оздоровления российских промышленных предприятий наиболее желательным и соответствующим менталитету населения ориентиром является целостное и в максимальной степени "одушевленное" предприятие. В предприятиях такого типа достигается наибольшая степень консолидации коллектива и руководства, эргономическая оптимизация, оптимальное соотношение между производственными, воспроизводственными и маркетинговыми процессами при развитии их инновационных компонент (см. рисунок, где промышленное предприятие представлено как единство трех хозяйственных процессов - производство, реализация, воспроизводство - и трех инновационных процессов. Жирные стрелки обозначают производственно-воспроизводственный контур предприятия, пунктирные стрелки символизируют инновационный контур предприятия). Интересы акционеров для таких предприятий являются значимыми и подлежащими реализации как часть ожиданий общества от предприятия, фактически как одна из составляющих миссии предприятия.



Рис. Предприятие как единство трех основных хозяйственных и инновационных процессов

Такие предприятия наиболее чувствительны к социальным, экологическим и экономическим пожеланиям общества и ощущают моральную ответственность за последствия своих действий.

Движение к экономике, в которой преобладают гармонично развивающиеся и гармонично взаимодействующие с рынком анималистские предприятия, предполагает существенное изменение внутреннего уклада жизни предприятий и взаимоотношений между предприятиями. Для этого недостаточно усилий самих предприятий, необходима скоординированная программа действий общества, государства и субъектов хозяйствования. "Душа" предприятия развивается, с одной стороны, в ходе развития внутрифирменной культуры, в том числе – внутрифирменных рутин, а также в ходе общения с другими предприятиями, находящимися на более высокой ступени развития духовных качеств.

Основные направления ориентированной указанным образом реформы предприятий должны предусматривать модернизацию:

- внутренней организационно-функциональной структуры предприятия, формирование оптимального соотношения между производственной, воспроизводственной,

маркетинговой и инновационной активностью предприятий;

- системы принятия решений и системы управления предприятием, в том числе взаимоотношений предприятия с его крупными акционерами (повышение ответственности за принимаемые решения) и мелкими акционерами (обеспечение прав участия в принятии решений);
- взаимодействия и координации предприятий в рамках отрасли;
- каналов влияния общества на деятельность предприятия и предприятий – на деятельность государства;
- взаимоотношений корпоративных предприятий и фондового рынка;
- системы регистрации и ликвидации предприятий;
- системы внутреннего планирования деятельности предприятий во взаимоувязке с системой прогнозирования и индикативного планирования экономики в целом.

К числу первоочередных мер относятся следующие (см. также <sup>8</sup>).

1) Расширение спектра организационно-правовых форм производственных предприятий за счет форм, промежуточных между акционерным обществом и командитным товариществом и предусматривающих более высокую имущественную ответственность собственника и руководителя предприятия за результаты работы предприятия.

2) Изменение ряда положений ГК РФ и Закона об акционерных обществах, направленное на обеспечение баланса сил (прав и ответственности) в управлении предприятием между генеральным директором, администрацией (менеджментом), работниками, мелкими и крупными акционерами, демократизацию управления предприятиями.

3) Внедрение стратегического планирования в деятельность предприятий, создание многоуровневой народнохозяйственной системы обмена и согласования плановой стратегической информации.

---

<sup>8</sup> Г.Б.Клейнер. Реформирование предприятий: возможности и перспективы. Общественные науки и современность, 1997, № 3. Реформирование предприятий: концепция, модель, программа. Колл. авт. под рук. Г.Б.Клейнера. М.: КОНСЭКО, 1998

4) Модернизация системы аттестации, оплаты труда и служебного продвижения персонала предприятий.

5) Восстановление инновационно-воспроизводственной структуры и соответствующей деятельности на предприятиях.

6) Изменение системы регистрации и ликвидации предприятий в сторону стабилизации сети узловых промышленных предприятий и их непосредственного окружения, более осторожного отношения к применению процедуры банкротств и, одновременно, процедуры регистрации предприятий.

7) Активизация и расширение деятельности рынка корпоративных ценных бумаг, оздоровление отношений между реальным и фондовым рынком и трансформация последнего в сторону европейской модели.

8) Восстановление отраслевой структуры экономики, создание мягких горизонтальных отраслевых структур обмена информацией и координации деятельности, смягчение региональных различий в условиях деятельности (налогообложение, субсидии, региональный протекционизм и т.п.) предприятий одной отрасли.

Предлагаемая реформа требует модификации как базисных законодательных уложений, таких как Гражданский кодекс РФ, так и корректировки отдельных законов и ведомственных нормативных актов (в том числе выпускаемых ФКЦБ, ФСФО, МАП и т.д.). Главное, однако, состоит в коренном изменении взаимоотношений между элементами треугольника "государство – общество – предприятие" должны. На данной стадии развития рыночных отношений в России общество, а вслед за ним и государство, должны "повернуться лицом" к предприятию как локомотиву экономики, обеспечить поддержку предприятиям, находящимся на более высокой ступени становления корпоративной культуры, демонстрирующим ответственное социальное поведение, развитие и распространение духовного начала в экономике.