



## **За границами демократии. Кто и как управляет российскими предприятиями**

Георгий Клейнер

Движение от тоталитарного к демократическому обществу составляет основное содержание общественно-политических изменений в России на протяжении почти всего XX века. Несмотря на довольно устойчивое чередование "оттепелей" и "заморозков", основная линия выдерживается достаточно определенно. Особенно впечатляющие изменения произошли в последние 15 лет, когда в стране были восстановлены основные институты демократии -

парламент, выборность президента и глав территориальных образований и многое другое. Вместе с тем процесс демократизации имеет и парадоксальные компоненты. В ходе демократизации общества странным образом стало исчезать... само общество.

Речь идет не о пресловутом "гражданском обществе", формирование которого следует рассматривать как длительный исторический процесс, а просто об обществе как некоем особом субъекте социальных отношений, обладающем, подобно индивидам, элементами сознания, мнением, способностью испытывать чувства ответственности, гордости, раскаяния, способностью давать оценки тем или иным поступкам человека или групп людей. В разные периоды жизни страны это общество носило разные названия: "свет", "коллектив", "народ", "община".

При этом даже в дни самого пышного расцвета тоталитаризма общество (пусть в полуподпольных условиях, на кухнях или между строк газетных публикаций) все-таки проявляло себя. Сейчас же, похоже, общество как таковое отсутствует, причем не только в масштабах страны, но и в масштабе города, профессии, предприятия. Мы не можем сказать, какие наши поступки будут одобрены и какие - осуждены обществом. Насколько можно судить, общественные оценки существуют и играют существенную роль сейчас только в одном виде сообществ - в криминальной среде.

Между тем общество и общественное мнение - неотъемлемый элемент не только социальной, но и экономической, научной, творческой жизни всех без исключения развитых стран. Только общество может повлиять на государство, ограничить или, наоборот, расширить его прерогативы, снабдить его политикой признаваемыми ориентирами. Конечно, общество вовсе не всегда право. Но наличие и учет его точки зрения хотя бы в виде антитезы - абсолютная необходимость.

Как же формируется общество, где его истоки? Обычно считается, что основную роль здесь играют политические партии, средства массовой информации и другие общенациональные образования. К сожалению, пока в России это не так. Политические партии чаще служат карьерным, а не коммуникационным целям своих членов, а большинство СМИ, несмотря на все более и более изощренные технологии "охмурения" (если использовать терминологию Остапа Бендера) людей, за последние годы утратили не только роль "властителей дум", но и роль "выразителей чаяний". В этих условиях остается надеяться на появление ростков общества как социального субъекта там, где идет продолжительное общение устойчивого круга индивидов, где в ходе совместной деятельности проявляются характеры, мнения, особенности мировоззрения и поведения людей, иными словами - в трудовых коллективах предприятий и организаций. Показательно здесь лингвистическое совпадение: большинство предприятий организовано именно в форме хозяйственных обществ.

При этом рассчитывать на формирование демократического общества в стране можно только тогда, когда эти локальные сообщества будут основаны на демократических принципах. Наоборот, авторитаризм на уровне предприятия, как правило (пока не возникла

протестная ситуация, часто консолидирующая работников), разрушает внутрипроизводственное, а следовательно, и внепроизводственное общество.

### **Где проходят границы демократии?**

Вспомним, как распространялась демократия в стране в 90-х годах. Подобно взрыву с эпицентром в Кремле, волны децентрализации прокатились по России "от Москвы до самых до окраин". Однако эти волны одна за другой разбились о стены предприятий. Несмотря на то что многие из предприятий в ходе приватизации сами были разделены на меньшие объекты, внутри абсолютного большинства предприятий сохранилась обособленная атмосфера и законы тоталитаризма.

Обратим внимание еще на один лингвистический факт. В течение многих десятков лет первым лицом страны был Генеральный секретарь ЦК КПСС, обладавший практически всей полнотой тоталитарной власти. Сейчас столь полномочного лица в стране нет. Однако вместо одного "генерального" появилось огромное количество "генеральных" - а именно, генеральных директоров предприятий. Подавляющее большинство из них также обладает всей полнотой власти на своих предприятиях. Гигантский объем неконтролируемой власти, сосредоточенный прежде в руках одного человека, подобно разбившемуся на мелкие кусочки андерсеновскому зеркалу Тrolля, распался на фрагменты столь же неконтролируемой, хотя и ограниченной стенами предприятий власти их первых лиц. Таким образом, в определенном смысле предприятия - это последний бастион тоталитаризма в России.

Формально, согласно Гражданскому кодексу РФ, законам об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью, система принятия решений на предприятиях имеет достаточно развитую двухуровневую структуру, куда входят и коллективные органы принятия решений (общее собрание акционеров (участников), совет директоров, правление), и индивидуальные участники деятельности предприятия (акционеры, работники, генеральный директор). Возникают на предприятиях и другие коллективные рабочие органы для принятия решений. Может создаться впечатление, что в механизме принятия стратегических и управленческих решений в совокупности представлены во взаимной связи все основные силы и заинтересованные в деятельности предприятия лица. В реальности это, однако, далеко не так. И основной недостаток - недемократическом характере принятия внутрипроизводственных решений.

Специфика внутрипроизводственной демократии в отличие от внутригосударственной или внутрипартийной состоит в неоднородности множества субъектов принятия решений, где индивидуальные субъекты (работники, акционеры, руководители) соседствуют и взаимодействуют с коллективными (собрание акционеров, советы директоров). Общедемократические принципы напрямую приложимы только к проблеме взаимодействия индивида - члена коллективного органа и самого этого органа. На предприятии же главные коллективные органы работают как бы в "мерцательном" режиме. Так, общее собрание акционеров существует, как правило, в течение одного дня в году. К тому же повестка дня общего собрания согласно закону "Об акционерных обществах" не может быть сформирована без санкции совета директоров (что, заметим, явно противоречит признанию в том же законе общего собрания акционеров высшим органом управления АО). В свою очередь, совет директоров обычно полностью контролируется генеральным

директором предприятия. Возможности же рядовых акционеров извлечь "высший орган управления" из небытия, то есть созвать внеочередное собрание или повлиять на его ход, - незначительны. Еще более виртуальным является общее собрание трудового коллектива (хотя трудовой коллектив - вполне реальный субъект производства). Этот коллективный орган не предусмотрен действующим законодательством и возникает, как правило, только в протестных ситуациях, в виде стачкома, когда раскол на предприятии зашел слишком далеко.

В итоге авторитарные по своей сути органы "исполнительной власти", осуществляющие оперативное управление на предприятиях, доминируют над демократичными по замыслу органами "законодательной власти", отвечающими за перспективы развития предприятия. Соответственно текущие и персонально ориентированные вопросы доминируют над перспективными и имеющими общефирменное значение задачами.

Итак, основной недостаток системы управления предприятием - в отсутствии равноправного представительства участников производственно-финансовой деятельности предприятия. Сферы влияния, полномочий и ответственности не уравновешены как между собой - и для каждого участника управления в отдельности, - так и в отношениях между участниками процесса принятия решений. Несмотря на то что устойчивое функционирование предприятия есть результат совместного или, по выражению знаменитого социолога и экономиста Э.Дюркгейма, солидарного взаимодействия всех факторов производства, управление предприятием в сегодняшних условиях является принципиально асимметричным.

### **Демократия и управление предприятием**

Главный источник дисбаланса в управлении предприятием, как показывают обследования предприятий, много лет ведущиеся ЦЭМИ РАН, - фигура генерального директора. Именно эта фигура резко доминирует сейчас в структуре управления, и именно ее интересы реализуются в деятельности предприятия. Могут спросить: что же здесь плохого? Ответ прост: ничего, если мера полномочий сопрягается с мерой ответственности. Но перед кем ответствен генеральный директор? Перед акционерами? Как показывают результаты опубликованных статистических наблюдений ИЭПП, в руках директорского корпуса в промышленности сосредоточено непосредственно 3,7% голосующих акций предприятий, еще 4% находится на балансе АО, и, следовательно, они также контролируются первым лицом предприятия. К этим процентам вполне можно присоединить 12,8% акций, принадлежащих государству (не рабочие же влияют на использование этих акций), и, наконец, 20,4% акций распределены между рядовыми работниками. Эти акции нередко добровольно-принудительно передаются в траст тому же генеральному директору или аффилированным лицам. В итоге свыше 40% акций могут считаться находящимися под контролем генерального директора. Поскольку ни один из остальных типов акционеров не обладает в среднем более чем 17% акций, исход любого важного голосования предсказуем. Итог: ответственность генерального директора перед общим собранием акционеров невелика. Еще в меньшей степени ответствен директор перед коллективом работников, а также перед рынком, на котором работает предприятие. В отсутствие общества не имеет особого смысла и ответственность генерального перед собственной репутацией. Оговоримся, что речь идет об общей картине, и в конкретных случаях ситуация может быть иной, но на подавляющем большинстве отечественных предприятий генеральный директор сохраняет все рычаги неконтролируемого влияния, а механизм

управления носит авторитарный характер. Характерно, что авторитарный механизм произрастает порой даже на, казалось бы, неблагоприятной для этого почве - на так называемых народных предприятиях, то есть предприятиях, где голосование производится по демократическому принципу "один человек - один голос".

На противоположном полюсе власти находятся рядовые работники предприятий. Их влияние на принятие решений близко к нулю. Конечно, если речь идет об оперативном управлении, то здесь дело работника - выполнять указания начальства. Если же говорить о стратегических решениях, то незнание или пренебрежение мнением работников, резко усилившиеся в 90-е годы, в конечном счете дорого обходятся нашим предприятиям. Теряются возможности наиболее полного выявления и использования потенциала как отдельного работника, так и трудовых коллективов. Отсутствует обратная связь "снизу вверх", позволяющая получать информацию о результативности принятых решений. Не получают своевременного разрешения возникающие противоречия между руководством и коллективом, создается почва для внутрипроизводственных конфликтов. Ухудшается управляемость, снижаются возможности мобилизации коллектива в случае необходимости непредвиденного выполнения срочных или масштабных работ. Затрудняется взаимодействие между различными подразделениями и подсистемами предприятия. Теряется целостность предприятия как взаимосвязанной совокупности человеческих ресурсов, средств и предметов труда. Все это ведет в конечном счете к снижению эффективности производства и качества продукции и, следовательно, снижению конкурентоспособности предприятия. Стратегическое планирование, таким образом, - не только фактор экономического развития предприятия в будущем, но и фактор социальной консолидации предприятия в настоящем.

Между тем актуальная мировая тенденция в управлении противоположна: наиболее продвинутые корпорации в течение 90-х годов резко повысили степень демократизации планирования. Рекорд здесь, по-видимому, принадлежит американской компании Electronic Data Systems Corp., вовлекающей до 2,5 тыс. своих сотрудников (из 55 тыс. занятых) к участию в разработке корпоративной стратегии.

Следует сказать, что в российских условиях длительного общего спада производства, снижения спроса на продукцию предприятий и низкой загрузки их производственных мощностей обозначенные эффекты не столь заметны. У многих создается обманчивое впечатление, что успехи предприятий зависят, кроме чисто отраслевых особенностей, главным образом от "рыночной" ловкости генеральных директоров, умения выстраивать схемы финансовых взаимоотношений с руководителями банков и других предприятий или добиваться льгот от местных властей. Однако по мере выхода отечественной экономики из кризиса, включения ее в мировое хозяйство именно факторы, связанные с консолидацией, управляемостью и эффективностью работы коллектива предприятия, будут определять его место в деловой среде. Лучшие по социальному и организационно-технологическому уровню предприятия в конечном счете станут лучшими и по финансово-экономическому состоянию.

Демократизация внутрипроизводственного управления должна затронуть на предприятиях не только рядовых работников. В сегодняшних условиях чрезвычайно большую и недооцененную роль играет высший и средний менеджмент предприятия. Его промежуточное положение между генеральным директором и рядовыми работниками двойственно. С одной стороны, интересы менеджеров наиболее полно соответствуют



интересам предприятия в целом, поскольку именно эти лица заинтересованы в инновациях, внедрении прогрессивной техники и технологии, обеспечении взаимодействия различных ресурсов. По сути дела, именно голос менеджмента представляет "бессловесные" факторы производства - технику, технологию, организацию. С другой стороны, члены администрации предприятий вынуждены подчиняться авторитарному режиму управления и не имеют самостоятельного права голоса при принятии решений.

В каком-то смысле положение управленческого персонала в системе принятия решений на предприятиях даже хуже, чем у рядовых работников. Разумеется, в оперативном управлении позиции менеджмента, как правило, достаточно сильны. Однако в принятии стратегических решений арсенал их возможностей порой более узок, чем возможности рядовых работников: последние могут апеллировать к профсоюзной организации, средствам массовой информации, в конце концов создать стачком или обратиться за защитой к местным или даже федеральным властям. Все это практически недоступно для административно-управленческого персонала, поэтому позиция менеджмента в расстановке сил внутри предприятий - одна из самых слабых.

Далее. Демократизация управления предприятиями не должна обойти стороной и рядовых акционеров. Ни для кого не секрет, что права мелких акционеров игнорируются руководством предприятий. Большинство директоров (нельзя не вспомнить в этой связи даже таких продвинутых генеральных директоров, как председатель РАО "ЕЭС" Анатолий Чубайс) органически не понимают или не хотят понять, чем они обязаны таким акционерам, и в лучшем случае относятся к ним как к неизбежному злу (хотя само по себе распыление акций является благом с точки зрения широты полномочий директора). Поскольку рынок ценных бумаг российских предприятий крайне узок, нестабилен и не отражает реального положения их на товарном рынке, котировка акций предприятия мало заботит его руководителя. В этих условиях оказать влияние на принятие решений мелкий акционер может только через общее собрание акционеров, то есть, как правило, не чаще одного раза в год, да и здесь шансы мелкого акционера повлиять на результат голосования, как уже говорилось, исчезающе малы. Пожалуй, для мелких акционеров права и ответственность находятся на равном, хотя и предельно низком уровне. Расширение и защита прав мелких акционеров - путь к повышению ответственности корпораций перед обществом, а уважение этих прав - критерий отношения предприятия к обществу.

Полномочия же крупных и крупнейших акционеров, наоборот, существенно превышают их ответственность. Как известно, почти все самостоятельные предприятия функционируют в форме обществ с ограниченной ответственностью. Это означает, что ответственность участников не превышает размера его вклада в предприятие. Однако в реальности в распоряжении владельца контрольного или даже просто крупного пакета акций может оказаться не только имущество этого предприятия, но и судьба десятков тысяч его работников, а порой и целые города. Адекватна ли "ограниченная ответственность" владельца его правам в таких случаях? Представляется, что нет.

И, наконец, последняя по счету (но не по важности) область необходимой демократизации управления далеко выходит за пределы предприятия и охватывает отношения с покупателями и поставщиками. Демократизация здесь связывается с системой взаимного участия партнеров (а иногда и конкурентов) в стратегическом планировании. На Западе такая система, постепенно вытесняющая традиционную секретность планов, позволяет

существенно расширить сферу бизнеса за счет освоения своеобразной "целины" - сфер, примыкающих в том или ином смысле к зонам хозяйствования компании, а также снижает неопределенность бизнеса. По сути дела, тем самым готовится переход от изолированного ("атомарного") чисто рыночного производства к сетевым бизнес-системам - прообразу экономики будущего. В итоге получается, что система принятия решений на предприятиях должна быть решающим образом изменена.

## **В поисках сбалансированного управления**

### *Какая же структура системы принятия решений была бы желательной?*

Каждый индивид, участвующий в деятельности предприятия, представляет один из четырех факторов производства: работники - труд, акционеры - финансовый капитал, менеджеры предприятия - организационно-технологический фактор, генеральный директор - предпринимательскую активность. Нужно, чтобы для индивидуальных участников - работников, акционеров, управляющих - были обеспечены демократические возможности представительства, согласования и консолидации интересов в рамках своей факторной группы, а между группами было бы организовано равноправное взаимодействие в процессе непосредственного принятия решений. При этом направление вектора общих интересов должно соответствовать интересам развития предприятия в целом.

Создание такой системы далеко не ограничивается улучшением структуры распределения корпоративной собственности или организационно - управленческой иерархии. Дело в том, что система отношений между участниками принятия решений весьма многообразна и носит взаимный характер. В ней имеют значение и акционерный (голосование), и административный (приказ) ресурсы; действует исполнительский ресурс (исполнитель решения может выполнять его "с ленцой" или "с душой"); имеют значение информационные ресурсы участников, а также их личные отношения; важным является ресурс интриги, а также интеллектуальный и ряд других видов ресурсов. При этом во многих ситуациях эти ресурсы являются взаимозаменяемыми факторами деятельности участников и, следовательно, могут служить (и на практике служат) предметами обмена. Вывод состоит в том, что между лицами, принимающими решения, возникают отношения, подобные тем, которые возникают между участниками рынка. Хотя этот рынок достаточно своеобразен: он носит во многом бартерный характер, права собственности и прерогативы здесь никогда не определены точно, но требования к нему общие: надо, чтобы он был как можно более конкурентным, а механизмы обмена обеспечивали равноправие всех его участников. Поэтому основная задача новой стратегии общества в отношении предприятия состоит в создании условий и стимулов для консолидации интересов и взаимного контроля деятельности всех участников описанной выше управленческой конфигурации предприятия.

### *Какие меры необходимы для этого?*

Сгруппируем их по выбору основного адресата мероприятий. Первый адресат - рядовые работники предприятия. Цель изменений: активизация участия в стратегическом управлении. Для этого, во-первых, необходимо разграничить вопросы текущего управления и выработки стратегии предприятия. Если для решения первых необходима внутрипроизводственная дисциплина, то для решения вторых - внутрипроизводственная

демократия. Для обеспечения участия работников, во-вторых, необходимо легализовать понятие "трудовой коллектив", возможно, в форме безвременно "почивших в Бозе" советов трудовых коллективов. Модернизировать условия аттестации и карьерного роста персонала, связав процедуры аттестации работников и руководителей с процессами оценки деятельности подразделений и разработкой корпоративной стратегии.

Второй адресат преобразований - менеджмент предприятия. Цель изменений: консолидация менеджмента и расширение его участия в принятии стратегических решений. Мероприятия: создание постоянно функционирующего органа, осуществляющего мониторинг, фиксацию и обобщение мнений и предложений менеджмента; включение этого органа в процесс принятия решений.

Третий адресат - мелкие ("рядовые") акционеры. Цель изменений: защита интересов акционеров и их учет при принятии решений. Мероприятия: вывод общего собрания акционеров из полуживого "мерцательного" состояния, создание постоянно функционирующего представительства акционеров, фиксирующего точки зрения и интересы акционеров в период между датами проведения общего собрания для последующего представления на собрании акционеров. Изменение баланса между исключительными полномочиями совета директоров и собрания акционеров в пользу последнего. Расширение прав акционеров по обжалованию решения общего собрания. Еще раз подчеркнем: главной сферой управленческой активности рядовых акционеров, как и рядовых работников и коллектива в целом должны быть стратегические решения.

Специальные меры должны быть приняты для изменения положения крупных акционеров. Цель изменений: повышение ответственности владельцев крупных доминирующих пакетов акций (вкладов) за результаты деятельности предприятия. Мероприятия: приближение статуса таких акционеров к статусу полных товариществ, несущих личную имущественную ответственность по обязательствам предприятия; установление "налога на производственный капитал", выплачиваемого в случае неэффективного использования такого капитала в размерах, определяемых убыточностью предприятия.

Особого внимания заслуживает положение генерального директора. Цель изменений: повышение ответственности за результаты деятельности предприятия, стимулирование сближения интересов генерального директора с интересами предприятия в целом. Мероприятия: усиление зависимости между устанавливаемой в директорском контракте оплатой труда и результатами деятельности предприятия. Создание института оценки деятельности генеральных директоров, присвоения им званий, отражающих безупречную репутацию и эффективную деятельность руководителей. Обеспечение льгот и привилегий для обладателей таких званий при выходе на пенсию.

***Наконец, необходимы и общие меры по демократизации механизма управления предприятием. Цель изменений: повышение целенаправленности и комплексности управления. Мероприятия: восстановление системы комплексного перспективного и текущего планирования предприятия, включая подсистему стратегического планирования на демократических основах. Координация перспективных планов с партнерами и конкурентами. Усиление интеграционной деятельности предприятий, создание межфирменных отраслевых индикативных информационно-координационных структур.***



И последнее. Речь не идет об установлении "вульгарной демократии" на предприятиях как безраздельного господства численного большинства. Понятия внутрифирменного приказа, распоряжения, указания не должны утратить своего значения. Однако в рамках процедур подготовки, обсуждения и принятия решений голос каждого участника работы предприятия должен быть услышан, а интерес - учтен.

### **Целостному предприятию - единую законодательную базу**

Почти любое предприятие - это сложная социально-экономическая и техническая система, интегрирующая разнородные ресурсы и факторы. Описание предприятия не исчерпывается его представлением ни как имущественного комплекса, ни как юридического лица (хозяйственное общество или унитарное предприятие), ни как товаропроизводителя, ни как источника спроса на факторы. Каждое из этих представлений отражает один из аспектов предприятия, но не отражает всего объекта в целом.

Соответственно этому многообразная деятельность предприятий в настоящее время регламентируется множеством нормативных актов, таких как Гражданский кодекс, Закон "Об акционерных обществах", КЗоТ, "Закон о защите прав потребителей", "Закон о несостоятельности (банкротстве) предприятий", акты, касающиеся статистики, учета. Каждый из них ориентирован на один из аспектов деятельности и не учитывает остальных, к тому же принимались эти законы в разные периоды быстроменяющейся отечественной действительности. При этом в каждом из нормативных актов допускается известная вариантность в выборе управленческих и организационных решений, но формально законный выбор сочетаний этих вариантов создает порой фантастические возможности для таких недобросовестных действий, как захват собственности через банкротство, обман партнеров, нарушения прав работников и акционеров. В этих условиях ни одну системную проблему предприятий не удастся решить, внося изменения в каждый из актов по отдельности. Назрела необходимость подготовки и принятия единого закона о предприятии, определяющего основы деятельности предприятия как целостного и сбалансированного социально-экономического хозяйствующего субъекта российской экономики. В этом законе должны найти отражение все аспекты внутрипроизводственного управленческого рынка ресурсов, прав и ответственности, а также учтены требования демократизации внутрифирменного управления.

Демократизация управления необходима не только самим предприятиям. В ходе реализации производственной демократии идет зарождение и развитие гражданского общества в России. Если демократизация управления и консолидация интересов коллективов, акционеров и руководителей будет достигнута "внизу", в рамках предприятий, будет создан прочный фундамент демократии в стране в целом.