Г. КЛЕЙНЕР,
доктор экономических наук,
зам. директора ЦЭМИ РАН

ЭВОЛЮЦИЯ И РЕФОРМИРОВАНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: 10 ЛЕТ СПУСТЯ*

1989–1999 годы можно с равной справедливостью назвать "этапом экономических реформ" или "этапом экономического спада". К 1989 году – последнему году длительного периода экономического роста – полностью сложился предреформенный облик промышленного предприятия. Мы попытаемся подвести "микроэкономические" итоги рыночной трансформации в России. Какова сейчас расстановка внутренних сил, под действием которых осуществляются функционирование и развитие (или редукция) предприятий? Используя понятие функционально-управленческой конфигурации предприятия – структуры, отражающей состав, возможности и взаимодействие субъектов принятия важнейших решений на нем, рассмотрим различия и противоречия в их точках зрения на предприятие в целом и соответственно в их ожиданиях в отношении самого предприятия. Важнейшим здесь является вопрос о степени заинтересованности субъектов функционально-управленческой конфигурации в росте или сокращении масштабов предприятия. Сближение их точек зрения по этому и другим аспектам, по нашему мнению, может рассматриваться как одна из основных целей, на достижение которых должна быть направлена реформа предприятий.

Как оценить итоги трансформации российских промышленных предприятий?

В течение 90-х годов промышленные предприятия России претерпели ряд глубоких изменений, в результате микроэкономические производственные объекты перешли в качественно новое состояние. Это стало важнейшим итогом трансформации российской экономики в 1989–1999 гг.

В экономической литературе новое состояние российских предприятий оценивается неоднозначно. Сформировались две полярные позиции:

– в России появились подлинно рыночные предприятия, причем их число постоянно возрастает[1].

– фактически настоящих предприятий в России больше нет[2].

---

* Работа выполнена при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, проект № 99-06-80034.

[1] Е. Ясин считает, что такие предприятия даже образуют целый сектор рынка, так называемый "новый" сектор (Ясин Е. Поражение или отступление? – Вопросы экономики, 1999, № 2).

[2] Сергиенко Я. Кооперативная модель управления бизнесом. – Вопросы экономики, 1999, № 10.

Сторонники первого подхода оперируют примерами конкретных экономически эффективно работающих предприятий, которые активно реагируют на рыночные сигналы, осуществляют грамотную социальную политику, демонстрируют современные методы внутрифирменного управления. Сторонники второго подхода обосновывают свою точку зрения институциональными аргументами. Предприятий как таковых в России больше нет потому, утверждают они, что малые предприятия в подавляющем большинстве являются не самостоятельными хозяйствующими субъектами экономики, а своеобразными "приусадебными участками" их директоров (в других более редких случаях – их владельцев); средние же и крупные предприятия утратили свойства концентраторов ресурсов и превратились в аморфные структуры, состоящие из множества мелких юридических лиц, распределивших между собой финансовые, материально-вещественные, информационные и управленческие потоки. Говорить о таких образованиях как о классическом предприятии – внутренне единой и управляемой целостной организации, осуществляющей эффективное преобразование ресурсов в продукцию, – весьма затруднительно. Кроме того, неплатежи, бартер, неопределенность в отношениях собственности и ее компонент (владения, распоряжения, пользования, наследования, защиты и т.п.) размывают границы между предприятиями. Успехи в области средств индивидуальной и массовой коммуникации (Интернет) наводят на мысль о возможном будущем "фазовом" переходе подавляющего числа предприятий в распределенно-сетевую виртуальную форму.

Очевидно, рациональное зерно содержится в обеих позициях. Вместе с тем конец XX в. характеризуется интенсивным поиском институциональных форм, способных наилучшим образом соединить социокультурные ментальные особенности людей с их ролевыми функциями в современном производственно-экономическом процессе. В любом случае предприятие должно сохранить свою функцию мультипликатора и интегратора материальных, информационных и капитальных ресурсов, усилий менеджеров и работников по созданию новых продуктов для удовлетворения общественных потребностей.

Институциональные преобразования на предприятии

Рассмотрим *качественные*, институциональные итоги трансформации предприятий за минувшее десятилетие, понимая под словом "институт" "устойчивый комплекс ролевых взаимоотношений и поведенческих особенностей социальных и экономических агентов"[3]. За последние 10 лет изменились институты, определяющие:

– микросреду предприятий, в том числе систему их взаимодействия между собой и с другими субъектами и органами;

– внутренний уклад функционирования предприятия;

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

– характер взаимоотношений между основными субъектами, заинтересованными в деятельности предприятия.

Начнем с непосредственного окружения предприятия. Главный вопрос, который необходимо рассмотреть, касается внешнего *контроля* над предприятием.

После упразднения системы централизованного планирования большинство предприятий стали административно самостоятельными (по данным Госкомстата России, на 1 января 1999 г. число государственных и муниципальных предприятий составило 11,4% их общего количества, причем в промышленности – всего 5,4%). Основная деятельность предприятия слабо контролируется внешними собственниками. Вместе с тем получил мощное развитие контроль над предприятием со стороны посреднических внепроизводственных групп, осуществляемый с помощью схем безденежных поставок сырья и реализации продукции. Предприятия затягивает бартерно-толлинговая "петля" – за поставки сырья они расплачиваются произведенной продукцией. В результате изменилась базовая функция предприятия в экономике: из *товаропроизводителей*, свободно распоряжающихся произведенной продукцией, значительная часть предприятий превратилась в *услугопроизводителей с заранее фиксированными объемом и потребителями услуг.* Для таких предприятий вопросы реализации, а следовательно, и рыночно-маркетинговые функции отходят на второй план. Можно констатировать усиление *сервилизации* промышленности.

Существенно изменился *состав непосредственного окружения* предприятия. Как правило, крупные предприятия сейчас оплетены сетью мелких аффилированных и контролируемых директором фирм, через которые проходят главные финансовые потоки. Вокруг крупных и средних предприятий сформировалась особая интеграционная нерыночная среда, почти полностью принадлежащая теневой экономике.

Нельзя не упомянуть также *внешний контроль криминала.* Однако криминальная структура, по-видимому, еще не приняла законченную форму, пока никакая "крыша" не гарантирует полную защиту бизнеса от насильственного вмешательства. В последнее время расширился процесс проникновения профессиональной преступности на сами предприятия с целью осуществления криминального контроля над их оперативной деятельностью.

Второй вопрос в рамках анализа окружения предприятия – *взаимодействие* и *деловые отношения между самими предприятиями.*

В принципе предприятия самостоятельно находят деловых партнеров, но контроль со стороны посредников или криминала заставляет предприятие заключать иногда невыгодные сделки. Государственные заказы минимальны, отсутствует их стабильная оплата. Получение выгодных государственных заказов даже по конкурсу редко обходится без взяток, поэтому свободная конкуренция в сфере обслуживания государства остается недостижимой. Затруднен доступ предприятий к финансово-кредитным ресурсам.

Важнейшей характеристикой взаимоотношений предприятий является бартер как преобладающая форма трансакций. По данным выборочного обследования предприятий в середине 1999 г., доля бартера

в общем объеме расчетов с поставщиками составляла 53,1%, в расчетах с потребителями – 46,4%[4]. Преобладание бартера полностью меняет рыночное поведение предприятий, искажает механизм рыночных реакций и стимулов, на котором базируется микроэкономическая практика западных стран. В таких условиях, в частности, максимизация прибыли не является главной целью производственного предприятия.

Отметим также произошедший в 90-е годы отрыв промышленных предприятий от организаций научно-исследовательского и опытно-конструкторского сектора. Автономизация производственных и исследовательских организаций вкупе с нехваткой прибыли не позволяет предприятиям осуществлять инновации на уровне, обеспечивающем их достаточную конкурентоспособность.

Что касается *внутреннего уклада* жизни предприятий, назовем прежде всего: снижение качества, комплексности и целенаправленности управления; доминирование краткосрочных целей в ущерб развитию и как следствие торможение воспроизводственных процессов на предприятиях; рост социальной напряженности между управляющими, работниками и собственниками; снижение квалификации и распад трудовых коллективов и др. Серьезным фактором ухудшения качества менеджмента стала ликвидация системы внутреннего планирования. Авторитарный стиль управления привел к деконсолидации коллективов. По существу, артельный (семейный) способ производства стал уступать место состоянию борьбы "всех против всех"[5].

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

– "производственный треугольник": труд – капитал – продукт (неэффективность производства, использования ресурсов);

– "производственно-воспроизводственный контур" (неэффективность воспроизводства, особенно инновационного, резкое сокращение инновационной сферы, в частности, на предприятиях);

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

Функционально-управленческая конфигурация предприятия

В настоящее время функционально-управленческая конфигурация предприятия (ФУКО) состоит из шести главных элементов, представляющих основные типы "действующих лиц", участвующих в принятии и исполнении решений на предприятии (см. рис.): руководитель предприятия (генеральный директор); администрация

[4] Обследование проводилось по заданию Министерства экономики РФ исследовательской группой сотрудников Государственного университета – Высшей школы экономики, ЦЭМИ РАН и других организаций под руководством А. Яковлева.

[5] Полтерович В. Экономическая реформа 1992 г.: битва правительства с трудовыми коллективами. – Экономика и математические методы, 1993, т. 29, вып. 4.

Типовая функционально-управленческая конфигурация предприятия

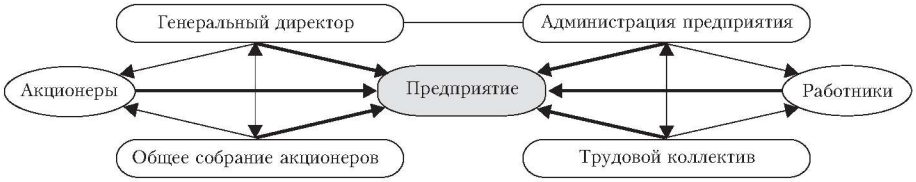

Рис.

(заместители генерального директора, высшие линейные и функциональные руководители); работники как физические лица; акционеры (собственники) как физические или юридические лица; трудовой коллектив; общее собрание акционеров предприятия[6].

На рисунке тонкими стрелками обозначены наиболее сильные функциональные или управленческие связи между субъектами ФУКО, более жирными стрелками от них к центру – их ожидания от предприятия.

Основной качественной характеристикой функционально-управленческой конфигурации является степень сбалансированности ее элементов с точки зрения влияния на процесс принятия решений и управление предприятием. Можно выделить четыре вида сбалансированности ФУКО: *индивидуальную сбалансированность* (соответствие функциональных интересов каждого субъекта ФУКО его полномочиям и ответственности); два вида *межсубъектной функциональной сбалансированности – сбалансированность полномочий* (соразмерность прав одних субъектов ФУКО правам других) и *ответственности*; *сбалансированность притязаний* (соразмерность энергии, проявляемой субъектами ФУКО при стремлении к реализации своих интересов); *системную сбалансированность* (сочетание всех видов взаимоотношений между субъектами ФУКО.

В настоящее время для большинства предприятий функционально-управленческая конфигурация не является сбалансированной практически во всех смыслах. Основной источник этой несбалансированности – генеральный директор. Чрезмерный объем прав руководителя предприятия, приобретенный за годы реформ, в сочетании с минимальной ответственностью и высокими притязаниями создает резкие диспропорции в ФУКО большинства предприятий.

Внутрифирменная конкуренция и баланс сил субъектов ФУКО

Каким образом формируется “сила” или “вес” субъекта ФУКО? При ответе на этот вопрос нужно учитывать, что внутрифирменное пространство нередко является ареной жесткой конкурентной борьбы. Обычно считается, что конкуренция имеет место только при нали-

[6] Говоря об администрации, мы исключаем из ее состава генерального директора, говоря о работниках, – и генерального директора, и администрацию, а под акционерами имеем в виду владельцев акций, не работающих на предприятии (см. подробнее: Клейнер Г. Управление корпоративными предприятиями в переходной экономике. – Вопросы экономики, 1999, № 8).

чии равноправных участников взаимодействия. По нашему мнению, конкурентные отношения возможны и в сетевых системах, в том числе наделенных элементами иерархии. Административное или функциональное подчинение одного участника другому не препятствует конкуренции, а представляет лишь особый вид конкурентных преимуществ руководителя – его "административный ресурс".

В данном случае предмет конкурентной борьбы – положение в системе принятия решений, причем не только финансовых, но и производственных, управленческих, кадровых и др. Можно выделить три вида конкуренции во внутрифирменной среде:

– *конкуренция за позицию* (борьба с соперниками за занятие той или иной должностной либо неформальной позиции, которая впоследствии позволит более активно участвовать в процессе принятия решений);

– *конкуренция за влияние* (соперничество в борьбе за возможность воздействовать на лиц, принимающих решения, не связанную с занятием формальной позиции);

– *конкуренция за решение* (борьба с равными по положению соперниками в ходе обсуждения и принятия определенного решения).

"Сила" субъекта ФУКО (его возможности и права) используется им в двух целях: сохранить свое положение в конфигурации, воспротивиться намерению остальных игроков исключить данного участника и заменить его иным лицом; заставить других фигурантов принимать решения, предлагаемые данным участником. Аналогичная ситуация с расстановкой сил имеет место и в случае конкуренции между субъектами рынка. Это позволяет применить для анализа "силы" каждого фигуранта схему, подобную предложенной М. Портером[7]. Рассмотрим ее вариант на примере трудового коллектива и генерального директора предприятия.

В чем заключается "сила" трудового коллектива? Почему директор предприятия не может сменить весь коллектив? Ответ зависит от следующих факторов, определяющих "вес" коллектива в рамках ФУКО: 1) закрепленных в ходе совместной работы навыков взаимодействия и координации деятельности членов коллектива; 2) необходимости длительного профессионального обучения каждого нового работника при включении в коллектив; 3) наличия акций у работников, которые могут быть в случае массового увольнения консолидированы и использованы для смещения директора; 4) информированности коллектива о нарушении законодательства на предприятии; 5) возможности выкупа предприятия (например, путем аккумуляции средств, покупки акций предприятия на свободном рынке и смещения директора); 6) необходимости выплат службе занятости со стороны предприятия в случае массового высвобождения работников; 7) наличия в городе (муниципальном образовании) других свободных рабочих мест; 8) степени консолидации коллектива и активности профсоюзного органа, заключения коллективного договора.

"Сила" директора предприятия в рамках ФУКО определяется следующими факторами: 1) структурой распределения собственности

[7] Porter M. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York, The Free Press, 1985.

и наличием в собственности директора значительного пакета акций предприятия; 2) зависимостью положения предприятия от личных отношений генерального директора с руководителями предприятий-партнеров, местной администрации, банковских структур, связанных с предприятием; 3) наличием в распоряжении директора информации, компрометирующей членов администрации данного предприятия и крупных акционеров; 4) возможностью администрации в течение длительного времени осуществлять руководство деятельностью предприятия без участия генерального директора; 5) наличием или отсутствием прямых конкурентов директора, то есть лиц, претендующих на должность генерального директора, в администрации предприятия, их связями с крупными акционерами; 6) особенностями трудового контракта с генеральным директором, защищающего его от увольнения; 7) динамикой производственно-финансовых показателей предприятия и котировок его акций; 8) наличием вакансий соответствующего уровня на предприятиях данной местности или других регионов, информированностью генерального директора об этих вакансиях.

Подобным образом можно охарактеризовать "силу" остальных субъектов ФУКО.

В зависимости от сложившейся на предприятии системы подготовки, проработки, принятия и исполнения решений та или иная позиция, занимаемая каждым субъектом в рамках ФУКО, дает ему определенные права. Можно оценить в условной 10-балльной шкале объем этих прав, используя данные эмпирического обследования механизмов принятия решений на промышленных предприятиях России[8] и проведенного ЦЭМИ РАН в 1999 г. очного обследования 25 предприятий Москвы, Волгограда, Таганрога и Иванова:

1) руководитель предприятия (генеральный директор) – 10 баллов;

2) администрация предприятия (заместители генерального директора, высшие линейные и функциональные руководители) – 4 балла;

3) работники предприятия как физические лица – 2 балла;

4) акционеры (собственники) предприятия как физические или юридические лица – 4 балла;

5) трудовой коллектив предприятия – 3 балла;

6) общее собрание акционеров предприятия – 5 баллов.

В рассматриваемом контексте интерес каждого субъекта ФУКО принимает в большинстве случаев форму пожелания (требования) определенного поведения другого участника в ответ на те или иные действия данного субъекта или возникновение той или иной ситуации. Например, интерес работника, заключающийся в повышении тарифной ставки или профессионального разряда, имеет вполне конкретный адресат – одного или нескольких субъектов ФУКО, от действий которых зависит реализация данного интереса. Таким образом, интерес каждого члена социальной группы – субъекта ФУКО носит характер *ожидания* реакции другого субъекта на определенные действия или состояние. Особенно важны ожидания субъектов ФУКО, адресуемые предприятию в целом.

---

[8] См.: Клейнер Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях. – Вопросы экономики, 1998, № 9.

Точка зрения на предприятие субъектов ФУКО

Каково же *ви́дение* предприятия каждым из субъектов ФУКО? Этот вопрос чрезвычайно важен, ведь их точка зрения на предприятие в значительной мере определяет саму его сущность.

Чтобы оценить результаты эволюции предприятия в 90-е годы, мы предлагаем упрощенную бинарную классификацию вариантов такого ви́дения, ограничившись рассмотрением позиций лишь четырех из шести элементов общей конфигурации (в настоящее время коллективные ее субъекты – трудовой коллектив и общее собрание акционеров – не имеют за редкими исключениями достаточной самостоятельности и являются, скорее, объектами манипулирования со стороны других активных субъектов ФУКО). Ви́дение каждого из участников будет представлено одной из двух противоположных точек зрения на предприятие, его функции и роль.

Ви́дение предприятия генеральным директором: сокращение или расширение масштабов предприятия, объемов производства и реализации продукции?

Ви́дение предприятия работником: является ли предприятие для работника временным "пристанищем" или "судьбой"?

Ви́дение предприятия членом администрации: кто представляет в большей мере интересы предприятия – директор или работники?

Ви́дение предприятия собственником: является ли это предприятие источником дохода или объектом забот и расходов?

Полученные в ходе обследований 1998–1999 гг. данные, анализ материалов СМИ и информации, собранной другими учеными, позволяют сделать следующие выводы о состоянии и динамике ви́дения предприятия всеми субъектами ФУКО.

Ви́дение генерального директора. Большинство руководителей предприятий в настоящее время рассматривают предприятие преимущественно с точки зрения быстрого личного обогащения[9]. При этом распространенная в России инерция "психологии спада", в плену которой находятся многие директора, приводит в большинстве случаев к тому, что идеология сокращения или даже ликвидации предприятия становится доминирующей[10]. Сегодня преобладают два основных типа руководителей: одни стремятся к "ограниченной минимизации" масштабов предприятия, то есть к сокращению его размеров до уровня, обеспечивающего директору безбедное существование; другие предпочитают довести дело до банкротства и практической ликвидации предприятия, поскольку это оказывается для директора более выгодным, чем несение предприятием эксплуатационных расходов (подчеркнем, что во всех случаях речь идет о редукции предприятия, не обусловленной долгосрочными спросовыми ограничениями). По выраже-

[9] Хотелось бы подчеркнуть, что приводимые оценки большинства директоров не распространяются на всех руководителей. Среди них немало людей (в том числе и лично знакомых автору), которым присущи не только энергия и компетентность, но и преданность предприятию, искренняя забота о его социальном и экономическом развитии.

[10] Инвестиционный климат в России. – Вопросы экономики, 1999, № 12, с. 12.

нию Дж. Стиглица, "срывание большого куша" оказывается более предпочтительным, чем постепенное "делание бизнеса"[11]. Если раньше директоров предприятия называли "временщиками", то теперь можно говорить о них как о своеобразных "председателях ликвидационных комиссий". Это относится к предприятиям не только "старого" (в терминологии Е. Ясина)[12] сектора экономики, но и "нового", рыночного.

Упомянем еще один феномен. Долгое время нам внушали, что руководителям российских предприятий не хватает "чувства хозяина". В существующей функционально-управленческой конфигурации директора в полной мере наделены соответствующими полномочиями. Однако они включают не только выбор масштабов и основных направлений производства, но и ликвидацию и продажу своего бизнеса. Таким образом, на фоне "психологии спада" из всех составляющих хозяйственных прав директоров ими были наиболее эффективно использованы именно редукционные их компоненты. "Чувство и права хозяина" в сочетании с "психологией спада" обусловили выбор ликвидаторской стратегии многими руководителями предприятий.

Ви́дение работников предприятий. В дореформенный период в отношении работника к предприятию доминировала "философия заводского патриотизма", то есть преданности ему, готовности идти на компромисс при выборе между личными интересами и интересами предприятия. За последние 10 лет в результате задержек заработной платы, несправедливого установления ее уровня, увольнений, принудительного перевода на неполную рабочую неделю, махинаций при распределении собственности и т.п. это отношение работников к предприятию подверглось сильной эрозии. Между интересами дирекции и интересами работников возникла пропасть, в которой вместе с заводским патернализмом директоров исчез и заводской патриотизм работников. Работа на предприятии, даже крупном, воспринимается ими уже не как "судьба", а, скорее, как временное явление. В результате ухудшается управляемость трудовым коллективом.

Противостояние работников и руководства предприятия проявляется и в различиях их позиций по вопросу сокращения/расширения масштабов деятельности предприятия. Работники, как правило, выступают против сокращения объемов производства и ликвидации предприятия, поскольку тогда они в отличие от директора теряют место работы без каких-либо серьезных материальных компенсаций. Вместе с тем их возможности отстаивать свою позицию минимальны.

Ви́дение членов администрации предприятия. По нашему мнению, в сегодняшних условиях от позиции менеджмента промышленных предприятий в решающей степени зависят перспективы развития российских предприятий и экономики страны в целом. Взаимоотношения промышленного менеджмента с обществом должны носить устойчивый и партнерский характер. Согласно данным обследований, сменяемость членов директорской "команды" очень высока и высшие менеджеры отнюдь не гарантированы от отставки или пони-

[11] Стиглиц Дж. Куда ведут реформы? – Вопросы экономики, 1999, № 7, с. 19.
[12] Ясин Е. Поражение или отступление? – Вопросы экономики, 1999, № 2, с. 19.

жения во внутрифирменной иерархии. В силу промежуточного положения администрации ее отношение к предприятию двойственно: члены администрации ощущают себя в какой-то степени руководителями предприятия и проводят линию директора, в то же время они подвергаются диктату с его стороны так же, как и рядовые работники.

На позицию менеджмента по отношению к предприятию влияет более широкий, чем у рядового работника, спектр вариантов будущей карьеры: служебный рост на данном предприятии; переход на другое предприятие; развитие "собственного дела" в рамках предприятия или в тесной связи с ним; начало самостоятельной предпринимательской деятельности. Если большинство членов администрации рассматривают свое предприятие как трамплин для личной карьеры предпринимателя (видя себя в будущем как бы "мини-директорами"), то перспективы такого предприятия представляются рискованными. Если же менеджеры целиком отдаются работе в "команде" директора, это также рано или поздно приведет к обострению внутренних противоречий между руководством и коллективом. Наилучшим с точки зрения будущего предприятия представляется карьерный рост на нем либо внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство).

В рассматриваемом контексте ви́дения предприятия главный вопрос, на который пытается ответить каждый менеджер, заключается в следующем: кто лучше всего представляет интересы предприятия в целом – работники или генеральный директор? Если работники, то администрация должна отстаивать стратегию сохранения и расширения предприятия, если генеральный директор, то она вынуждена разделять идеи сокращения производственной активности. Позиция членов администрации в вопросе о сокращении или расширении производства ближе к позиции работников, однако стремление к личной безопасности заставляет их фактически поддерживать директора.

Ви́дение собственников (акционеров) предприятия. Отношение внешних акционеров (напомним, что имеются в виду самостоятельные юридические или физические лица, не работающие на предприятии) к предприятию обусловлено 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 в последние годы – явление весьма редкое). В силу особенностей российского фондового рынка котировки акций слабо зависят от состояния производства, так что увеличение его объемов на предприятии само по себе не представляет ценности для владельцев акций. Для российских спекулятивных инвесторов оценка корпоративных акций намного теснее связана со структурой фондового рынка, чем с финансово-экономическим состоянием самого предприятия. Для стратегических инвесторов показатели его динамики также не имеют существенного значения, если решение о целесообразности контроля над данным предприятием уже принято. Таким образом, наибольшую пользу акции могут принести в момент ликвидации предприятия (разумеется, при определенных условиях, когда структура кредиторской и дебиторской задолженности благоприятна).

В итоге и инвесторы оказываются не заинтересованными в расширении производства. Такая ситуация представляется крайне опасной для развития промышленности: если произойдет объединение интересов директора и инвесторов, они с высокой вероятностью будут направлены против интересов предприятия.

Определенный конфликт интересов возникает в случае, когда значительное число акций принадлежит работникам предприятия. Тогда известные способы манипуляции общим собранием акционеров позволяют парализовать действия той части работников, которая пытается препятствовать реализации интересов руководства.

Таблица

Динамика ви́дения предприятия в начале и конце 90-х годов

Субъекты ФУКО	Ви́дение предприятия в дореформенный период	Ви́дение предприятия после реформы
Генеральный директор	Сокращение масштабов производства (облегчение плановых заданий)	Сокращение масштабов вплоть до ликвидации предприятия
Работники	Постоянное место работы, основной источник средств к существованию и самореализации	Временное “пристанище”
Члены администрации	Место работы, обеспечивающее карьерный рост, основной источник средств к существованию	Основной источник средств к существованию, трамплин для продолжения карьеры или перехода к предпринимательской деятельности
Внешние акционеры	Отсутствуют	Источник доходов в случае ликвидации предприятия или продажи акций
Представители вышестоящей организации	Товаропроизводитель, субъект выполнения плановых заданий	Отсутствуют

Итак, позиции основных субъектов ФУКО по ключевому вопросу о сокращении размеров предприятия распределяются следующим образом: директор – “за”, работники – “против”, менеджмент – в душе “против”, но на практике – “за”. В таблице отражены результаты сравнительного анализа ви́дения предприятия основными субъектами функционально-управленческой конфигурации в начале и в конце “перестроечного” десятилетия 90-х годов.

* *
*

В 1989–1999 гг. на подавляющем большинстве российских предприятий произошла подлинная институциональная “микроэкономическая революция”, выразившаяся в:

– *изменении состава* субъектов функционально-управленческой конфигурации;

– *радикальной перегруппировке сил* и отношений внутри конфигурации и переходе от сбалансированной к резко несбалансиро-

ванной конфигурации и как следствие утрате воспроизводственных функций предприятия;

– *свертывании двух значимых социально-экономических институтов* – института участия общественных организаций в принятии решений внутри предприятия и института среднесрочного внутрифирменного планирования;

– *изменении ви́дения предприятия* большинством субъектов функционально-управленческой конфигурации, смещении баланса интересов с учетом "сил" агентов в сторону стратегии сокращения и даже полной ликвидации предприятия.

Институциональные аспекты ситуации всегда обладают более высокими инерционными свойствами, чем функциональные. Это означает, что сложившаяся ситуация будет в течение многих лет определять особенности российских предприятий. Можно сказать, что на них заложена "бомба замедленного действия", способная разрушить институт предприятия в целом. "Микроэкономическая революция" может обратиться в "микроэкономическую катастрофу".

Какие внешние или внутренние по отношению к предприятию силы в российском обществе могли бы воспрепятствовать такому ходу событий?

Институты внешней для предприятия экономической координации за последние 15 лет подверглись эрозии или разрушению. Вначале, во второй половине 80-х годов, было уничтожено большинство институтов *мезоэкономической* (внутриотраслевой) координации – промышленные и региональные объединения. Затем были ликвидированы институты *макроэкономической* координации – отраслевые министерства и ведомства, Госплан, Госснаб и т.д. Сейчас под угрозой находятся институты *микроэкономической* координации – предприятие и семья. Механизмы рыночной координации оказались недостаточно эффективными. Что же может служить институциональной опорой для восстановления экономики России? Ответ, видимо, связан с поиском устойчивых институциональных образований, менее других подвергшихся процессу деструктуризации, и "привязкой" к ним предприятий. Но это нельзя сделать без осуществления подлинной реформы предприятий.

Под реформированием предприятий мы понимаем не просто процесс их постепенной адаптации к внешним условиям, а сознательное целенаправленное изменение основ функционирования одного, группы или всех предприятий, осуществляемое в течение относительно короткого периода времени. Инициатором или "ответственным исполнителем" реформирования могут быть собственник или руководитель предприятия, руководитель холдинга, контролирующего группу предприятий, или государственные органы управления и власти[13].

При нынешнем состоянии законодательной и исполнительной ветвей власти в России вопрос о реформировании предприятий на феде-

[13] Как свидетельствуют данные упомянутого дистанционного обследования предприятий группой сотрудников ГУ–ВШЭ, ЦЭМИ РАН и других организаций под руководством А. Яковлева (лето 1999 г.), 53,4% предприятий отмечают, что работа по реформированию осуществляется. По данным нашего обследования 25 предприятий Москвы, Волгограда, Таганрога и Иванова (тот же период), около 58% руководителей сообщают о проведении реструктуризации, причем 36,8% находят ее успешной.

ральном уровне вряд ли будет решен. На микроэкономическом уровне препятствием для него служит, как было показано выше, сама расстановка сил в рамках функционально-управленческой конфигурации; кроме того, подавляющее большинство предприятий не сможет в одиночку провести серьезную трансформацию без утраты рыночных позиций. Очевидно, необходимо не столько слияние или консолидация предприятий, сколько создание мощных групп в рамках "центров координации реформирования", регулирующих информационные и в некоторых случаях материально-финансовые потоки в целях оптимизации этих процессов.

Можно назвать три направления группировки предприятий, соответствующих "кустовому", "сетевому" или "отраслевому" методам организации реформирования. В первом случае согласованное реформирование осуществляется в рамках группы территориально близких, но не обязательно функционально связанных или аналогичных предприятий. Во втором – одновременно реформируется группа смежных предприятий, что обеспечивает сохранение технологических и финансовых "цепочек". В третьем – "волновому" реформированию подвергается группа предприятий, производящих однородную продукцию, а процесс координируется с помощью органов отраслевого регулирования. В ходе такой реструктуризации одни предприятия "замещают" другие в период наиболее острого проявления негативных последствий отвлечения средств и административных ресурсов на проведение реформы. К сожалению, в настоящее время институциональная отраслевая структура в значительной мере разрушена. Особое значение вопрос о восстановлении отраслевой структуры координации приобретает в связи с усилением внимания к стратегическим аспектам развития экономики. Реализовать структурную политику без отраслевого управления практически невозможно.

Пока же органы отраслевой координации отсутствуют, часть обязанностей по организации процессов реформирования предприятий должны, по нашему мнению, взять на себя региональные и муниципальные власти. При муниципальных администрациях и других территориальных органах управления нужно сформировать координационные экономические советы, в задачи которых входили бы индикативное планирование экономического развития предприятий данной территории, координация действий по их восстановлению, накоплению и использованию средств для "кустового" или "волнового" процесса реструктуризации и модернизации предприятий. Положительную роль может сыграть и то, что интересы территориальных руководителей носят более долгосрочный характер, чем руководителей предприятий, а ответственность местных властей перед электоратом выше, чем директоров – перед трудовым коллективом.