



Институциональные аспекты реформирования промышленных предприятий

Проблема реформирования предприятий является ключевой для транзитных экономик. Создание макроэкономических и политических условий, обеспечивающих свободное развитие рыночных сил экономики, оказывается успешным и приводит к росту конкурентоспособности экономики лишь в случае, когда изменяются и становятся конкурентоспособными сами предприятия. Если же предприятия в функциональном или институциональном смысле не гармонизированы социально-экономической и институциональной средой, то проведенные преобразования неизбежно окажутся либо неустойчивыми, либо неэффективными.

- *Ориентация реформ на либерализацию экономической жизни и ликвидацию в связи с этим дореформенных социально-экономических институтов привела к институциональному вакууму*
- *Подавляющее большинство новых предприятий создается со спекулятивными целями, в попытках уйти от налогообложения или выполнить те или иные незаконные операции*

• Главная задача институционального реформирования промышленных предприятий состоит в согласовании объема прав и ответственности каждого участника и учета интересов каждого из них в принятии и выполнении решений

Современные проблемы промышленных предприятий

Ориентация реформ на либерализацию экономической жизни и ликвидацию дореформенных социально-экономических институтов привела к институциональному вакууму. Оказались разорванными отраслевые связи предприятий, развилась внеотраслевая территориальная конкуренция за право получения льгот и преференций от региональных администраций, была, по сути, ликвидирована отраслевая наука, игравшая роль проводника результатов мирового научно-технического прогресса и одновременно выполнявшая для предприятий функции маркетинговых центров. Выяснилось также, что лишенным привычной функциональной и институциональной среды, финансово обескровленным предприятиям не хватало некоего социально-экономического "воздуха", без которого они оказались подобными выброшенным на песок рыбам.

Выравнивание "давления" между внутренней и внешней институциональными средами предприятий привело к размыванию границ предприятий, уводу финансовых потоков, размежеванию интересов между различными группами внутрифирменных агентов и в конечном итоге к явлению, которое получило название экономики физических лиц.

К унаследованным от социалистического периода функциональным проблемам предприятий добавились новые – снижение качества, комплексности и целенаправленности управления; преобладание краткосрочных целей в ущерб продолжению развития и, как следствие, торможение воспроизводственных процессов на предприятиях; рост социального напряжения между управляющими, работниками и собственниками; потеря квалификации кадров; распад трудовых коллективов и др.

Однако наиболее существенной оказалась системная институциональная проблема, которую обобщенно можно обозначить как нарушение целостности предприятий. Под целостностью предприятия понимается взаимосогласованность и внутренняя сбалансированность процессов производства продукции, ее реализации и воспроизводства используемых ресурсов, а также инновационных процессов в этих сферах. Альтернативой целостности является фрагментарность предприятия, утрата единства и преемственности развития во времени, невозможность использовать накопленный опыт и знания.

Ослабление функциональной составляющей целостности предприятий выражается прежде всего в сокращении доли инновационно-инвестиционных процессов и подсистем предприятия. Объем инвестиций снизился по сравнению с 1990 г. почти в 5 раз. По данным Госкомстата РФ, удельный вес числа предприятий, занимавшихся инновационной деятельностью, – 6% (в США соответствующая цифра – 33%). В конце 2001 г. 37% предприятий были убыточными, более 70% выпускают убыточную продукцию, а свыше 20% не делали капитальных вложений в течение 6 мес. На многих предприятиях сведены к минимуму или вовсе ликвидированы подразделения НИОКР, заводские лаборатории и др.

В последнее время заявила о себе своеобразная "когнитивная недостаточность". Запас технологических и коммуникационных знаний и навыков на предприятиях, как явных, так и неявных, в последнее время резко сократился. Руководители фирм не уделяют достаточного внимания созданию и хранению документации по освоенным изделиям, а коммуникативные возможности резко уменьшились. Предприятия покидают наиболее квалифицированные и обладающие уникальными знаниями специалисты (общая текучесть кадров составляет 27% в годовом исчислении). Известны случаи отказа от выполнения выгодных заказов из-за отсутствия работников, владеющих той или иной операцией. Увлечение рыночными механизмами в ущерб внутрипроизводственной организации производства охватило и вузы. "Когнитивная недостаточность" ведет к снижению качества продукции и росту издержек на ее производство.

Ослабление целостности предприятий проявляется и в снижении уровня внутренней консолидации и координации бизнес-процессов на предприятии. Такие функции предприятия, как маркетинг, логистика, подготовка производства, кадровые процессы, производство и т.п., недостаточно скоординированы, не имеют единого плана и порождают излишние издержки. Предприятие напоминает неправильно собранный кубик Рубика.

В структуре внешних функций большинства компаний ослаблена мотивация к расширению производства и получению большей прибыли. Влияние рыночных сигналов на поведение предприятий недостаточно. Сигналы либо вообще не воспринимаются, не получают адекватной интерпретации и не достигают лиц, принимающих решения, либо решения принимаются без ориентации на сигналы рынка. Следует подчеркнуть, что ответственность предприятия за выполнение плана перед вышестоящими отраслевыми органами управления была персональной и концентрировалась на отдельной персоне. Ответственность перед рынком распределяется практически на всех работников и носит поэтому менее выраженный характер. Ответственность же перед акционерами в настоящее время ослаблена из-за структуры корпоративного контроля. По различным данным, инсайдеры в 2001 г. контролировали более 50% акций, причем основная часть контролируется непосредственно, через трастовые структуры и аффилированные организации генеральными директорами. Таким образом, передаточный механизм влияния участников на исполнительный орган отсутствует.

Все эти проблемы имеют институциональную природу, т.е. вызваны недостаточным развитием соответствующих институтов в переходном периоде (табл. 1).

Институциональные факторы целостности предприятия. Табл. 1

	Институты, обеспечивавшие данное качество предприятия до реформы	Институты, обеспечивающие данное качество предприятия в развитой рыночной экономике
Целостность предприятия	Контроль со стороны отраслевого министерства; контроль со стороны региональной администрации и партийных органов	Стремление к минимизации транзакционных издержек, экономия на масштабе, отраслевая конкуренция предприятий, фондовый рынок, судебная защита от недобросовестных поглощений
Внутренняя консолидация и координация	Система комплексного внутрифирменного планирования; методические рекомендации по управлению предприятиями; личная ответственность директора перед вышестоящими	Эффективное и непритворное бизнес-планирование, стратегическое планирование, регулярный стратегический

бизнес-процессов на предприятии	административными органами, трудовым коллективом, профсоюзом, партийными организациями и органами; создание интегрированных АСУ предприятием	менеджмент, деятельность профсоюзов, профессиональная конкуренция, ответственность исполнительного директора перед акционерами и советом директоров
Функциональная мотивация предприятия	Экзогенное планирование; материальное стимулирование директора и коллектива предприятия, моральное поощрение и карьерный рост директора, "фирменный" патриотизм работников	Фондовый рынок, влияние советов директоров как представителей внешних акционеров, защита прав акционеров в суде
Влияние рыночных сигналов на предприятие	Отраслевой контроль, отраслевые научно-исследовательские институты; заводские подразделения НИОКР; система экзогенного планирования; система рекламаций; система соцсоревнования предприятий	Маркетинг, конкуренция, законодательство о банкротстве, фондовый рынок
Социальная ответственность предприятия	Личная ответственность директора перед вышестоящими административными органами, трудовым коллективом, профсоюзом, партийными организациями и органами	Влияние независимых членов советов директоров, фондовый рынок, влияние социальной репутации компании на ее капитализацию

В настоящее время большинство институтов, упомянутых в среднем столбце таблицы, отсутствуют. Ликвидация части из них была непосредственно связана с отказом от централизованного управления экономикой, часть исчезла в результате резкого экономического спада, остальные сознательно ликвидированы или предельно ослаблены в связи с неправильными или упрощенными теоретическими установками. Институты же, упомянутые в правом столбце, либо не созданы, либо находятся на низкой стадии развития.

Поэтому задача институционального реформирования состоит в разработке и имплантации во внутреннюю и внешнюю социально-экономическую среду предприятий институтов, обеспечивающих реализацию свойств, перечисленных в левом столбце таблицы.

Реальное реформирование промышленных предприятий

В 2001 г. количество вновь зарегистрированных предприятий в промышленности составило около 8% числа существующих, количество ликвидированных – 3%. Однако учреждение новых юридических лиц не отражает процесса создания новых предприятий и рабочих мест в промышленности. Уже говорилось, что с каждым крупным и почти с каждым средним предприятием связано обычно несколько аффилированных (иногда взаимно аффилированных) лиц. Такая ситуация приводит к тому, что советы директоров не выполняют своих стратегических и контрольных функций и не играют существенной роли в реализации интересов акционеров.

Подавляющее большинство новых предприятий создается со спекулятивными целями, в попытках уйти от налогообложения или выполнить те или иные незаконные операции. В Москве, например, в течение года создается около 60 тыс. предприятий. Из них примерно 10 тыс. расположены по 109 юридическим адресам. Это значит, что на каждый из этих адресов приходится по 100 фирм. Уставные капиталы этих фирм ничтожны. Если сопоставить это с цифрами инвестиций в экономику и учесть 70%-ную загрузку

производственных мощностей, то становится ясно, что новые промышленные предприятия не реализуют функции замены действующих, а отражают передел собственности. Для надежды на повышение эффективности путем смены поколений предприятий, таким образом, в настоящее время нет оснований.

Что касается ликвидации компаний, то этот процесс также реализует не естественный отбор наиболее необходимых рынку производств, а служит, как правило, средством достижения личных или групповых спекулятивных интересов. Банкротство (а сейчас в судах России рассматривается около 30 тыс. дел о банкротстве) используется как способ захвата собственности. При этом предприятие оказывается беззащитным перед кредиторами, акционерами, иногда и работниками. Примеры ТВ-6, НТВ и многих других говорят о том, что эффективные с точки зрения удовлетворения имеющейся потребности фирмы становятся жертвой недобросовестных действий, осуществленных с участием коррумпированных судебных органов.

В целом процессы создания новых предприятий (не юридических лиц, а реальных) и замены ими старых протекают вяло и в настоящее время не имеют существенного экономического значения.

Единственным выходом из такой ситуации является реформирование имеющихся предприятий.

Как следует из данных обследования предприятий, проведенного исследовательской группой ГУ – ВШЭ, ЦЭМИ РАН и других организаций под руководством А.А. Яковлева, реформирование предприятий является реальностью: 53,4% компаний эту работу проводят. По данным альтернативного обследования, проведенного в этот же период ЦЭМИ РАН на 25 предприятиях Москвы, Волгограда, Таганрога и Иванова, около 58% руководителей свидетельствуют о проведении реструктуризации, причем 36,8% находят ее успешной.

Имеет смысл различать четыре вида реформирования – функциональное (или неоклассическое), включающее целенаправленные действия по изменению политики цен, количества привлекаемых факторов и структуры выпуска; менеджериальное, предполагающее изменение организационной структуры и перераспределение функций управления предприятием; институциональное, в рамках которого осуществляется изменение состава и характеристик внутрифирменных институтов, и эволюционное – запуск механизмов эволюционной изменчивости системы внутрифирменных институтов.

Функциональной реструктуризацией, как следует из обследований, охвачено около 1/3 предприятий. Менеджериальная реструктуризация охватывает практически все реформируемые промышленные предприятия. Вместе с тем институционально-эволюционная реструктуризация – наиболее фундаментальная проблема предприятий – проводится крайне редко и остается в числе резервов улучшения состояния предприятий.

В промышленности России практически решены вопросы, порождаемые не находящей сбыта продукцией: она давно снята с производства и заменена современными образцами. Единственной существенной функциональной проблемой промышленности с точки зрения ее конкурентоспособности остается качество массовой продукции (качество единичных экземпляров порой далеко превосходит мировой уровень).

Что же касается поиска платежеспособного спроса, то он носит более глубокий и комплексный характер, поскольку тесно связан с институциональной средой предприятия. Необходима реформа микроинституциональной структуры.

Институциональное реформирование промышленных предприятий

В настоящее время первостепенное внимание должно быть уделено институциональному реформированию предприятий, т.е. улучшению внешней инфраструктуры и изменению состава и функций внутрифирменных институтов.

Среди внешних для предприятия институтов наибольшее значение имеют два – судебно-арбитражная система и фондовый рынок. В настоящее время судебная система в России, как показывают процессы в связи с выборами глав региональных администраций, борьбой за контроль над СМИ, спекулятивные банкротства предприятий и др., используется как инструмент для решения политических и коммерческих задач.

В числе институциональных проблем, препятствующих развитию эффективной рыночной экономики, следует также назвать слабость фондового рынка. В настоящее время в российской торговой системе обращаются акции 235 предприятий, при этом реально торги касаются обыкновенных акций 156 из 25 тыс. ОАО. На уровне среднего бизнеса акции рассматриваются как средство удержания власти, а не как элемент общественной оценки, общественного и финансового воздействия. Слабость фондового рынка не только сокращает инвестиционные возможности компаний предприятий, но и препятствует их функциональной реструктуризации.

Среди внутрифирменных институтов наибольшее влияние на деятельность фирм оказывает сложившаяся система принятия решений. В конечном счете именно от того, в чьих интересах и с помощью какого механизма принимаются решения, зависит их финансово-экономическое состояние.

Обычно все субъекты принятия решений относительно предприятия делятся на три группы – акционеры, менеджеры, работники. Однако в практике управления эти группы лиц, во-первых, не выступают как целостные субъекты, во-вторых, неравноправно представлены в механизме принятия и реализации решений. Исследования показывают, что в составе менеджмента подавляющего большинства предприятий существует резкое различие между интересами и возможностями "первого лица" – генерального директора, с одной стороны, и интересами и возможностями высшего менеджмента (администрации), включая заместителей генерального директора, функциональный и высший дивизиональный

менеджмент, с другой стороны. Последняя группа менеджеров реализует руководство техническими и организационными процессами и, по сути, играет важную роль в функционировании предприятия как целого. Низший же линейный менеджмент по составу интересов близок к рабочим.

Раздельно следует рассматривать роль работников в системе принятия и реализации решений и роль трудового коллектива в целом. Несмотря на то что роль каждого работника, равно как и трудового коллектива в целом в принятии решений незначительна, но в случае, когда на предприятии возникает социальный конфликт, роли как отдельных работников, так и трудового коллектива могут стать весьма заметными, а иногда и доминирующими.

В некотором смысле сходная ситуация и с акционерами, которые также не представляют собой однородной массы. Выделяются миноритарные акционеры, способные влиять на принятие решений, как правило, лишь в совокупности, в рамках "коллектива" акционеров, и мажоритарные, имеющие как обособленные интересы, так и иные возможности их реализации. Поэтому в состав функционально-управленческой конфигурации включаются в качестве относительно самостоятельных субъектов и акционеры предприятия, и "коллектив" акционеров, институциональным выражением которого является общее собрание акционеров.

Таким образом, в результате функционально-управленческая конфигурация системы принятия и реализации решений типового российского промышленного предприятия представлена шестью участниками:

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

Каждый из перечисленных субъектов наделен более или менее постоянным "весом" в структуре принятия и реализации решений, а также обладает особым видением предприятия и имеет определенные ожидания относительно него. Такое восприятие предприятия выражается в виде заинтересованности в определенных решениях и мерах по их выполнению.

Как показывают результаты исследований, доминирующую роль в управлении предприятием, распределении и присвоении результатов его деятельности (как производственных, т.е. доходов от реализации произведенной продукции, так и институциональных – кредитов, эмиссионных доходов и т.п.) играет исполнительный руководитель. Построение статистической модели взаимодействия конкурентных сил в рамках данной системы на базе эмпирических данных, собранных путем обследования предприятий, позволяет качественно оценить степень конкурентности отношений и объем статусных "сил" каждого из субъектов функционально-управленческой конфигурации.

Неравномерное институциональное распределение возможностей реализации своих интересов в рамках данной конфигурации приводит к ее устойчивой несбалансированности. Можно ввести некоторые показатели, которые для каждого субъекта отражают соотношение между объемом его возможностей и границами ответственности.

Обследования показывают следующее условное распределение "весов" участников системы принятия решений. Генеральный директор – 10 баллов, высший менеджмент – 4, работники – 2, акционеры – 4, общее собрание акционеров – 5, трудовой коллектив – 3 балла. Такая ситуация, отражающая перекося в распределении властных функций и ответственности, пренебрежение интересами работников и мелких акционеров, является тормозом на пути создания конкурентоспособных предприятий в современной рыночной экономике, поскольку создает питательную почву для оппортунизма всех участников производства.

Главная задача институционального реформирования промышленных компаний состоит в согласовании объема прав и ответственности каждого из участников и учета интересов каждого из них в принятии и выполнении решений. Функционально-управленческая конфигурация должна быть сбалансированной, чтобы обеспечить интересы развития предприятия в целом как субъекта рынка. Система интересов участников должна быть консолидирована и приведена в соответствие с интересами предприятия как самостоятельного и целостного субъекта экономики.

Основные направления реформы предприятий

Практика последнего десятилетия показала, что реформирование институтов функционирования промышленных предприятий невозможно в рамках отдельно взятых субъектов хозяйствования. Необходима общегосударственная программа, сопряженная с другими видами государственной политики – внешнеэкономической, научно-технической, учетно-статистической, социальной и др. По сути, нужен институт микроэкономического реформирования. Промышленные предприятия и общество в целом должны получить ясные сигналы от правительства и президента страны, свидетельствующие о том, что руководству страны небезразличны судьбы российской промышленности, российских предприятий и российских граждан.

Популяция эффективных, конкурентоспособных и социально ответственных предприятий может возникнуть и развиваться лишь в результате тщательного и осторожного выращивания и патроната как государственных органов, так и общества в целом. Границы предприятий не должны быть непреодолимым препятствием для распространения внутри предприятия принципов социальной справедливости, учета интересов общества, развития эффективных социально-экономических институтов. Наоборот, корпоративная культура, благоприятный климат производственного сотрудничества должен, укрепившись на предприятиях, распространиться на общество в целом. В этом состоит одна из важных составляющих частей миссии промышленных предприятий в переходных экономиках.