

Г.Б. Клейнер,
член-корреспондент РАН

Революционная ситуация в управлении российскими предприятиями

В статье обоснована необходимость коренной перестройки институтов управления отечественными предприятиями с целью уравновешивания прав и ответственности основных групп, участвующих в деятельности предприятия: собственников, менеджмента, специалистов и работников. Дисбаланс в этой сфере привел большинство наших предприятий к «революционной ситуации», чреватой кризисными явлениями в экономике. Нужна «управленческая революция», которая сместит центр власти на предприятии с собственника на менеджера. При этом структура управления должна отражать интересы самого предприятия, выявляемые в ходе разработки, обсуждения, принятия и реализации комплексной стратегии развития предприятия.

Necessity of radical reorganization of the Russian enterprises management directed on maintenance the equation of the rights and responsibility of the basic groups of participants of the enterprise activity (owners, managers, experts and workers) is proved. A «revolutionary situation» at the majority of the Russian enterprises is the consequence of the disparity in this sphere. It is the cause of the crisis phenomena in economy. «Managerial revolution», displacing the power centre at the enterprise from a figure of the proprietor to a figure of the manager is necessary. The interests of the enterprise should be considered in the new management structure The enterprise interests can be revealed in strategic process — workings out, discussions, acceptances and realizations of complex strategy of the enterprise.

«Предприятие в России — больше, чем предприятие». Эта мысль отнюдь не парадоксальна, она отражает два подхода к понятию предприятия (фирмы). Во второй части фразы имеется в виду товаропроизводитель. Нет спроса на его продукцию — нет и предприятия. В первой же части фразы под предприятием понимается ключевое звено социально-экономической реальности — целостная многофункциональная система, одновременно производитель и потребитель разнообразных благ. А фраза в целом утверждает приоритет широкого системного понимания предприятия над узким и принципиально несистемным. Узкое понимание предприятия сложилось в рамках неоклассической парадигмы (неоклассическая теория фирмы), широкое — в контексте системной парадигмы в экономике (системно-интеграционная теория предприятия) [5]. Для России особое значение имеют социальные функции предприятия, связанные не только с предоставлением работникам средств к существованию, но и с социальной реализацией личности.

Каждый из двух подходов порождает свою концепцию управления предприятием. Для неоклассического подхода характерно представление о предприятии как средстве извлечения прибыли от вложенных акционером средств. Предприятие здесь выступает как пассивная сторона, управляемая (через посредство менеджмента) собственником. Центр власти здесь обычно находится вне предприятия как организации. Наоборот, в рамках системного подхода предприятие рассматривается как сложная многосубъектная система, призванная выполнять широкий набор функций [6]. Такая система не может эффективно управляться извне, центр власти должен быть внутри предприятия как организации. Первый способ управления, доминировавший в развитых странах Запада в течение не одной сотни лет, в последнее время, как показали сначала кризис корпоративного управления конца 1990-х — начала 2000-х годов, а затем мировой кризис 2008–2010 годов, исчерпал свои возможности. Крепнет убеждение, что предприятие, являющееся игрушкой в руках собственника, не может быть эффективным ни с внутрифирменной, ни с общественной точки зрения. Если же обратиться к опыту России, то можно увидеть, что ни социалистическая революция, в первые десятилетия XX века освободившая предприятия от диктата собственников, ни рыночная революция, восстановившая этот диктат в последние десятилетия XX века, ни промежуточные эксперименты с советами трудовых коллективов и технократическим управлением не сделали эффективными и инновационными ни отечественные предприятия, ни экономику страны в целом.

В результате на отечественных предприятиях назревает революционная ситуация — положение, при котором управленческие «верхи» (внешние собственники) «не могут» обеспечить эффективное управление и, соответственно, высокую производительность и качество труда, а «низы» (внутрифирменные инсайдеры) «не хотят» оставаться в положении бесправных «агентов». Чтобы удовлетворить третьему из известных признаков революционной ситуации, нужно отыскать активную силу, способную реализовать данную ситуацию как революционную. Такой силой могли бы стать консолидированные усилия научного сообщества, экспертов и практиков, чтобы изменить существующий порядок, перейти от безраздельной и бесконтрольной власти собственника (при оппортунизме остальных) к солидарной власти всех ответственных сил предприятия (при ведущей роли менеджмента предприятия). Революционная ситуация должна завершиться «менеджеральной революцией», смещающей центр власти на предприятии в сторону менеджмента. Структура управления при этом должна быть построена так, чтобы в ней нашли отражение не только интересы тех или иных участников, но и интересы самого предприятия как экономического субъекта. Эти интересы выявляются в ходе

стратегического процесса — разработки, обсуждения, принятия и реализации комплексной стратегии предприятия.

Этот тезис мы обоснуем, проанализировав особенности сложившейся в России структуры управления на микроуровне. Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ, проект № 11-02-00261а

Предприятие в структуре социально-экономического пространства России

Роль предприятия как самостоятельного субъекта хозяйствования в разные периоды развития экономики трактовалась в экономической теории по-разному. Если в первой четверти XX века известный американский экономист М. Добб рассматривал фирму как интегрирующую силу, «без которой экономическая дифференциация коллапсировала бы в хаос» [9], то в последней четверти века возобладало мнение о том, что теория предприятия (фирмы) как таковой фактически растворилась в теории отраслевых рынков. Однако к концу века наступило отрезвление. Американский экономист П. Милгром пишет: «После десятилетий пренебрежения экономика вновь сфокусировала свое внимание на центральной роли фирмы в организации производства». Еще дальше идет американский экономист и публицист П. Друкер, считающий, что свою теорию должен иметь не только «институт фирмы», но и каждая конкретная фирма [9].

Сегодня мы можем утверждать, что предприятие — ключевое звено российской и мировой экономики и, скорее всего, останется таковым в течение обозримого будущего. Предприятие — минимальная экономическая система, на постоянной основе осуществляющая производство, распределение, обмен и потребление. Это основной элемент экономического ландшафта, определяющего особенности той или иной экономики. В предприятии, как в капле воды, отражается структура страновой экономики, а если рассмотреть совокупность предприятий, то нетрудно увидеть и обратное отражение: в экономике страны отражаются общие особенности большинства предприятий. Формы и соотношения при таких отражениях весьма причудливо меняются, но взаимозависимость макро- и микроуровней экономики не вызывает сомнений. По сути дела, предприятие можно рассматривать как своеобразную микромодель государства, а государство — как макромоделю совокупности российских предприятий.

Предприятие — интегратор материальных и нематериальных факторов производства, интересов участников производства, потребностей общества и коллектива, создатель и аккумулятор знаний, инкубатор и полигон для социально-экономических институтов. Предприятие, его трудовой коллектив является, по сути дела, единственным источником общественного признания личности в России. В отличие от многих стран западного мира, в нашей стране индивид находит возможность профессионального самовыражения не в индивидуальной, а в коллективной трудовой деятельности, что возможно только в рамках предприятия. Наконец, предприятие — мощный стабилизатор экономики, антикризисный элемент в структуре экономических процессов.

Для того чтобы выполнять все эти и другие функции, предприятия должны находиться в хорошем финансовом, технологическом и социальном состоянии.

Состояние российских предприятий — один из главных индикаторов общего состояния российской экономики в целом. По данным Росстата**, сегодня более 35% предприятий убыточны, причем эта цифра практически не меняется в течение многих лет. Производственный аппарат предприятий изношен, мощности загружены на 63%. Согласно

обследованию, проведенному в 2011 г. ЦЭМИ РАН и Российским экономическим барометром^{***}, почти половина российских промышленных предприятий (43,2%) характеризуют свое положение как нестабильное; 14,4% — как тяжелое; 38,7% считают его устойчивым, и лишь 2,7% относят себя к числу находящихся на подъеме. Неэффективность российских предприятий — одна из основных причин неэффективности российской экономики. Для ее преодоления, как будет показано ниже, необходима кардинальная перестройка управления предприятием. По сути дела, своеобразная менеджериальная революция.

^{**} *Данные Росстата по состоянию на август 2011 г.*

^{***} <http://www.imemo.ru/ru/period/barom/>

Источники (не)эффективности предприятий

В чем же причина такой неудовлетворительной ситуации? Здесь мнения экономистов расходятся по двум главным направлениям. Одни считают, что дело в неблагоприятных факторах, внешних по отношению к каждому конкретному предприятию: в налоговой системе, таможенном регулировании, административных барьерах, избыточной деятельности контролирующих органов и т.п. По мнению других, основная причина находится не вне, а внутри предприятий: устаревшее оборудование, слабый и своекорыстный менеджмент, оппортунистический персонал, низкая производственная дисциплина, неэффективная организация производства и т.д.

Таким образом, первые видят в предприятии пассивный элемент экономики, приспособляющийся к условиям внешней среды. Фактически, это равносильно убеждению в том, что «рынок сам решит все проблемы экономики», причем не только в макроэкономической, но и в микроэкономической, и в социальной сферах.

Вторые воспринимают предприятие как активную силу, способную изменять не только собственное состояние, но и влиять на ближайшее экономическое окружение, а в стратегической перспективе — в какой-то степени и на макроэкономическую ситуацию в стране. С этой позиции внутреннее состояние предприятия, рассматриваемое с учетом его финансового, социального и организационного капитала, важнее его внешнего положения в экономической и административной среде.

В отличие от первой точки зрения, ставящей экономику в зависимость от решений «сверху», вторая, которую разделяет и автор данной статьи, открывает широкие возможности для роста экономики «снизу».

Карте властных сил

Конфигурацию основных сил, непосредственно осуществляющих или регулирующих производственно-финансовые процессы на предприятии, можно представить в виде ромба (см. рис.). Четыре его вершины соответствуют четырем группам влиятельных сил: а) владельцы капитала (собственники); б) владельцы управленческих полномочий (менеджеры); в) владельцы знаний (специалисты, члены технотруктуры предприятия); г) владельцы труда (работники предприятия, персонал).

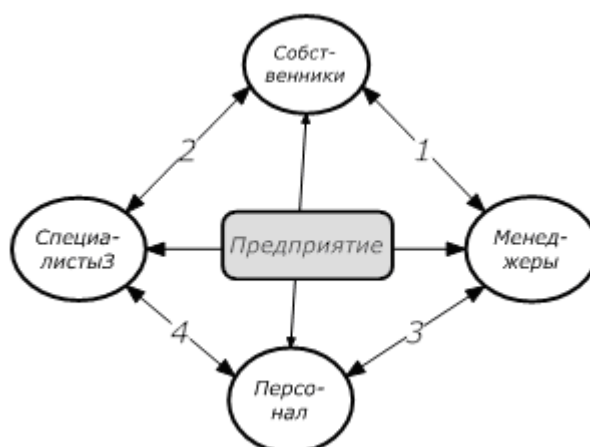


Рис. Конфигурация основных сил, определяющих деятельность предприятия

Такое распределение всех участников производства на четыре группы в некоторой степени условно. Например, топ-менеджмент, а то и рядовые работники предприятия могут владеть его акциями и, следовательно, относиться к числу собственников. Специалисты часто реализуют свои знания, осуществляя управленческие функции и т.п. Тем не менее мы считаем, что такое деление целесообразно и возможно: даже если конкретное лицо может выступать в двух или более ипостасях, то в каждый момент времени оно реализует одну из них. Разделение на собственников, менеджеров, специалистов и работников (персонал) задает концептуальную систему координат, с помощью которой может быть более или менее точно определено место каждого конкретного лица в функционально-управленческой конфигурации предприятия.

Представители каждой из этих групп действуют относительно самостоятельно: как известно, менеджеры имеют собственные интересы и большую часть решений принимают вне контроля собственников и других участников (контроль внешних собственников обычно носит дискретный и поверхностный характер); специалисты, как носители личного знания, делятся им с другими только по собственному желанию, а не по внешнему принуждению; наконец, работники самостоятельно определяют как интенсивность и тщательность своего труда, так и степень своей лояльности или, наоборот, оппортунизма. Составу групп участников (собственники, менеджеры, специалисты, работники) соответствует состав факторов производства (капитал, или права собственности; полномочия, или права управления; знания; труд).

Ни одна из групп не является полностью однородной. Среди акционеров выделяются мажоритарные и миноритарные, среди менеджеров — топ-менеджеры, менеджеры среднего и низшего уровней; специалисты и работники также могут быть разделены на подклассы. Объединение участников в данные группы имеет смысл, поскольку основано на общем признаке — характеристике инвестиций каждого из членов группы в деятельность предприятия: для всех видов собственников это капитал, для всех менеджеров — усилия по формированию, выбору и реализации управленческих решений; для специалистов —

знания и для работников — труд.

Отметим, что собственники, менеджеры, носители знаний не только владеют данным видом ресурса (соответственно, капиталом, полномочиями, знаниями и трудом), но и воспроизводят его в процессе производства: приумножая капитал, расширяя полномочия, увеличивая запас знаний, повышая производительность труда.

Современное отечественное типовое предприятие можно уподобить кентавру. Как и это мифическое существо, предприятие состоит из двух несхожих частей. Одна часть (соответствует треугольнику в нижней половине рисунка) базируется на повседневных трудовых отношениях. Сюда входят взаимоотношения между менеджментом и специалистами, менеджментом и работниками, работниками и специалистами. Именно здесь на систематической основе происходят процессы производства и реализации продукции и воспроизводства израсходованных при этом ресурсов. Здесь участвуют средства и предметы труда, сам труд, вооруженный знаниями, аккумулированными в организации, а также управленцы, организующие и координирующие эти процессы.

Работа второй части предприятия (верхний треугольник на рисунке) основана на отношениях собственности. Сюда (для акционерных предприятий) входят процессы формирования и функционирования совета директоров, созыв общего собрания акционеров, назначение генерального директора и т.п. Здесь отражены взаимодействия собственников и менеджеров, а также значительно более редкие взаимоотношения собственников со специалистами предприятия. Общение собственников с работниками обычно минимально. Основное бремя координации и согласования первой и второй частей предприятия лежит на менеджменте.

Теперь можно указать и на основные группы отношений между участниками деятельности предприятия:

- 1) *основанные на институтах собственности («властные» отношения),*
- 2) *основанные на институтах управления («управленческие» отношения),*
- 3) *связанные с процессами передачи знаний («когнитивные» отношения),*
- 4) *связанные с трудовой деятельностью («трудовые», или «функциональные» отношения).*

Каждая группа отношений регулируется соответствующей группой участников. Разумеется, на предприятие оказывают влияние и многие другие силы и лица, не упомянутые в составе основного «квартета»: потребители, поставщики, представители местной администрации и пр., но все они действуют опосредованно, через собственников, менеджмент, техноструктуру, рядовых работников. Только четыре группы лиц имеют возможность непосредственного влияния.

Теперь можно утверждать, что основная задача организации работы предприятия в общем случае состоит в согласовании, синхронизации и координации действий четырех влияющих на предприятие сил. Для эффективной работы предприятия необходимо (а в очень многих случаях и достаточно), чтобы они составляли единый ансамбль. Все современные системы управления производством основаны на стремлении к максимальной слаженности работы всех участников производства. В идеале совместная работа собственников, менеджеров, специалистов и работников предприятия должна напоминать игру симфонического оркестра (в котором, кстати, тоже представлены четыре

группы музыкальных инструментов и, соответственно, музыкантов — струнные, духовые, ударные и одиночные). Примеры неудачной организации ансамбля хорошо известны из крыловской басни «Квартет».

Между ансамблем из четырех музыкантов и совокупностью четырех движущих сил предприятия есть и сходство, и различие. Сходство состоит в том, что каждый из участников и музыкального, и производственного квартетов абсолютно необходим для исполнения этими ансамблями своих функций. Различие же в том, что в ансамбле все музыканты более или менее равноправны и равноответственны, независимо от размера инструментов, длительности партии в данной пьесе и т.п. В то же время права четырех сил, представляющих факторы производства на предприятиях, далеко не одинаковы.

В музыкальном квартете, где каждый из музыкантов имеет свою партию, успех достигается тогда, когда между музыкантами (как участниками квартета, а не физическими лицами) налажены отношения, характеризующиеся взаимной согласованностью действий и сходным пониманием исполняемого музыкального произведения. Такие взаимоотношения можно назвать гармоничными. Эта общая (стратегическая, если хотите) гармония не противоречит диссонансам, напряжениям, соперничеству в ведении музыкальных тем, но определяет взаимоотношения и взаимодействие участников в целом. Подобно этому, целью организации взаимодействия движущих сил предприятия должна стать гармония между участниками производства, а также между предприятием и его социально-экономическим окружением: потребителями, поставщиками, местным населением, представителями делового сообщества и т.д.

На практике внутрифирменные отношения далеки от гармонии, причем дистанция заложена в саму институциональную структуру отношений. Так, собственник обладает практически неограниченными правами по отношению к высшему менеджменту, включая генерального директора (стрелка 1 на рисунке); работники оказываются бесправными по отношению к менеджменту и специалистам (стрелки 3 и 4); специалисты часто подвергаются «двойному гнету»: и со стороны высшего менеджмента, и со стороны собственника.

Вывод: ориентиром в управлении предприятием должна стать согласованная по целям и средствам работа четырех основных групп участников производства (собственников, менеджеров, специалистов и работников предприятия), направленная на гармонизацию взаимоотношений предприятия с окружающей средой. Это требует преодоления несбалансированности в существующей структуре отношений между участниками производства.

Грани гармонии: интересы, права, ответственность

В чем же конкретно выражается гармония управления предприятием? При ответе на данный вопрос нужно рассмотреть три основные сферы: сферу интересов участников, сферу их прав и область их ответственности.

Начнем со сферы интересов. Здесь разброс по группам весьма широк. Так, интересы собственников-акционеров естественно связать с дивидендами по акциям, а также с их стоимостью. В свою очередь, уровень дивидендов зависит (хотя и не прямо) от размера прибыли. С другой стороны, интересы персонала, а также менеджмента и технотруктуры тесно связаны с уровнем заработной платы. Однако чем выше зарплата работников, тем

ниже прибыль предприятия и (при прочих равных условиях) меньше дивиденды.

Интересы носителей знаний тесно связаны с техническим уровнем предприятия. Чем современнее техника на предприятии, тем выше профессиональный престиж работающего с ней специалиста. Но собственник далеко не всегда готов делать инвестиции в новую технику, эффект от которых не всегда однозначен и проявится не так скоро.

Мы видим, что в общем случае все группы имеют разнонаправленные интересы.

Весьма широк и разброс прав участников. Права собственниками практически ничем, кроме общих для всех рамок закона, не ограничены. Но реализация этих прав на предприятии обычно требует участия менеджеров, специалистов и работников. Исключение составляет случай, когда собственник принимает решение о ликвидации или банкротстве предприятия. Права менеджмента широки, но в каком-то смысле могут рассматриваться как дополнительные по отношению к правам собственника. Генеральный директор предприятия имеет право подписи документов весьма обширного состава и содержания, включая вопросы выбора контрагентов и содержания взаимоотношений с ними, найма и увольнения персонала, вывода активов предприятия и др. Формальные, т.е. поддержанные законом, права носителей знаний невелики, если эти права не подкреплены управленческими полномочиями. Права рядовых работников пренебрежимо малы даже по сравнению с правами носителей знаний. Примерно такая же картина, только в обратной пропорции, имеет место и в отношении ответственности представителей отдельных групп участников. Рядовой работник, менеджер или специалист отвечает, как правило, своей заработной платой (включая премиальные выплаты) и своим рабочим местом. Собственник в результате своих решений несет ответственность, как правило, в размере ранее вложенных им в предприятие средств. Эти средства, заметим, уже были им вложены и тем самым исключены из оборота. Поэтому их потеря в ряде случаев может быть и не так уж болезненна. Надо сказать, что проблема ответственности собственников актуальна не только для России. Но в развитых странах Запада она смягчается работой мощных общественных институтов, которых у нас практически нет. Прежде всего, это институт репутации. Собственник, публично уличенный во лжи, безответственности, пренебрежении интересами других участников, предприятия или общества, может так запятнать свою репутацию, что деловое общение для него может оказаться невозможным.

Вывод: интересы участников зачастую разнонаправлены, а ответственность и права каждого не пропорциональны друг другу. Наибольший диспаритет характерен для соотношений права/безответственность собственника и бесправие/ответственность рядового работника. Таким образом, функционально-управленческий ромб на рис. 1 «хромает» на все четыре «ноги». До гармонии здесь далеко, и говорить следует, скорее, о составляющих дисгармонии, чем о гранях гармонии.

Пятый элемент

Известная теория «принципал — агент» [8] описывает варианты взаимоотношений в несимметричных по объему прав и доступа к информации парах типа «собственник — менеджер», «менеджер — работник», «заказчик — исполнитель» и т.п. Но вопрос гармоничной организации работы предприятия не сводится к взаимоотношениям двух физических лиц. Деятельность предприятия не может рассматриваться как сумма результатов действий отдельных лиц или их парных взаимодействий. Она складывается из них, но не разлагается без остатка на соответствующие слагаемые (в том числе и потому, что складывается как из действий, так и из бездействия). Предприятие — это целостная

система, а то, о чем мы говорим, является одним из проявлений знаменитого системного принципа, по которому целое больше суммы его частей, на какие бы части ни делить систему.

И здесь на арену выходит еще один, пятый участник деятельности предприятия. Он присутствует на рис. 1, но, по сути, не был учтен в предшествующих рассуждениях. Этот пятый элемент — само предприятие, о котором идет речь.

Предприятие — самостоятельный и, можно сказать, суверенный субъект экономики, обычно представленный юридическим лицом (иногда группой юридических лиц). Его нельзя отождествлять ни с собственниками, ни с менеджментом, ни с какой-либо иной группой участников. Это отдельный член делового сообщества, обладающий корпоративными правами и несущий корпоративную административную, социальную и экономическую ответственность.

Напомним, что работник предприятия заключает трудовой договор (контракт), именно с предприятием, а не с его генеральным директором. Последний лишь олицетворяет предприятие при заключении договора. По форме трудовой договор определяет должностные обязанности и функции работника, однако его основное содержание состоит в том, что работник обязуется быть лояльным по отношению к данному предприятию. Это во многом напоминает присягу на верность. Заметим, что эта «присяга» сохраняет свою силу на весь срок договора, независимо от того, какие изменения произошли в составе собственников или менеджеров предприятия.

Такую «присягу» дают все инсайдеры: и менеджер, и специалист, и рядовой работник. Собственник — единственный участник «квартета», к которому это не относится. Приобретая акции предприятия, он не дает ни явных, ни подразумеваемых обязательств по поводу данного предприятия, за исключением случаев, когда такие обязательства фиксируются в качестве условий приобретения. Обычно эти требования касаются обязанностей нового собственника инвестировать в развитие предприятия определенную сумму или выплатить его долги, но даже это еще не обеспечивает автоматически лояльность собственника по отношению к его предприятию. В современной российской экономике несть числа примерам, когда титул собственника прекрасно сочетается с безответственным, а порой и пренебрежительным отношением к предприятию. Все это говорит о том, что в нашей системе формальных и неформальных институтов отношения собственника и предприятия, по сути, остаются неурегулированными.

Можно ли считать, что у предприятия — пятого элемента функционально-управленческой конфигурации — как и у каждого из остальных четырех, тоже есть свои интересы, не сводящиеся к интересам участников? Если предприятие — самостоятельный субъект экономики, то, безусловно, да. В общем виде интересы предприятия можно охарактеризовать как стремление к сохранению своей самостоятельности как субъекта, продлению своей деятельности во времени и расширению сферы этой деятельности в экономическом пространстве («going concern»)^{****}. Такая цель (даже в общей формулировке) может, заметим, не устраивать собственника — например, он может быть заинтересован в ликвидации принадлежащего ему предприятия в целях получения наличных средств.

***** Going concern (англ.) в переводе — действующее предприятие. Так обозначается принцип, согласно которому бухгалтерский учет и другие процедуры на предприятии*

ведется так, как если бы жизненный цикл предприятия был неограничен.

Вывод: в общем случае векторы интересов всех четырех групп участников производства не совпадают между собой и отличаются от интересов предприятия в целом.

Каким же группам интересов следует отдавать предпочтение в ходе управления предприятием? Общий ответ заключен в самом вопросе: если речь идет об управлении предприятием (и это самостоятельный субъект экономики), то именно его интересы должны учитываться как приоритетные. Заметим: если не станет предприятия, то не будет и остальных упоминавшихся персонажей — собственника предприятия, его работников. Как физические лица они останутся, но как участники деятельности данного предприятия прекратят свое существование. Так что аргументация типа: «что хорошо для предприятия, то хорошо и для собственника, и наоборот», не выдерживает критики. Как мы видели, лояльность собственника по отношению к предприятию не возникает автоматически.

Остается отметить, что неадекватное представление о роли, интересах и месте каждого из участников деятельности предприятия в течение многих лет служит тормозом развития экономики России на микроуровне.

Интересы предприятия и стратегический процесс

Как же выявить интересы конкретного предприятия, если о них не у кого спросить и их нельзя априори отождествить с интересами какого-то участника деятельности предприятия? Оказывается, что среди процессов, обеспечивающих функционирование предприятия, есть процесс, который по существу можно рассматривать как способ выявления и формулирования интересов предприятия. Это так называемый стратегический процесс — процесс разработки, обсуждения, принятия и реализации стратегии предприятия.

Все четыре группы участников деятельности предприятия, как мы видели, необходимы для его работы, и потому результат деятельности предприятия зависит от вклада каждого из участников. Аналогично, в общем случае интересы предприятия определенным образом зависят от интересов всех четырех групп участников. Выше мы привели обобщенную формулировку интересов предприятия, но она не дает ответа на вопрос, как именно в конкретной ситуации обеспечивается продление и расширение деятельности предприятия.

Планы каждого конкретного участника могут не отвечать интересам предприятия в целом. Однако процесс разработки комплексной стратегии предприятия интегрирует намерения и планы участников и, фактически, приводит к реконструкции и формулировке интересов предприятия в целом.

Наш тезис состоит в том, что если процесс разработки, обсуждения и принятия стратегия предприятия организован правильно, то результат этого процесса будет выражать основные интересы предприятия. «Правильная» организация стратегического процесса предусматривает активное участие представителей всех четырех сил, определяющих деятельность предприятия: собственников, менеджеров, специалистов и работников. Вместе с основной — плановой — функцией комплексная стратегия должна играть и роль своеобразного общественного договора, заключаемого этими силами между собой.

Если результат производственно-хозяйственного процесса (прежде всего, реализуемые товары и услуги) за достаточно длительный период может считаться более или менее адекватным выражением функциональных возможностей предприятия, то результат стратегического процесса (прежде всего, реализуемая комплексная стратегия) может считаться более или менее адекватным выражением интенциональных (мотивационно-целевых) возможностей предприятия, то есть его собственных интересов и намерений.

Кто из основных участников деятельности предприятия может организовать разработку комплексной стратегии, охватывающей все основные направления принятия долгосрочных решений? Очевидно, такой фигурой может стать либо собственник, либо менеджер. Выбор зависит от сравнения компетенций собственника и менеджера. Оценим эти компетенции по трем составляющим:

- *лояльность (по отношению к предприятию);*
- *информированность (об особенностях и характеристиках предприятия);*
- *подготовленность к «стратегической» работе.*

Лояльность собственника, как мы видели выше, в современной структуре корпоративного управления не обеспечивается никаким специальным институтом и всецело зависит от интересов и настроения самого собственника. Если же учесть, что собственник может кроме акций данного предприятия владеть акциями многих других хозяйствующих субъектов, в том числе и конкурентов, то становится ясно, что надеяться на лояльность собственника нет оснований.

Лояльность менеджера обеспечивается трудовым договором и реализуется в виде вклада (инвестирования) интеллекта, знаний, усилий, эмоций, времени менеджера в работу предприятия. Кроме того, в отличие от собственника, менеджер высокого уровня, как правило, не может быть лояльным по отношению к конкурирующему предприятию. Институт репутации менеджмента весьма чувствителен к таким ситуациям. Информированность собственника о состоянии и возможностях предприятия в общем случае значительно ниже, чем информированность менеджера. Кроме того, если у менеджера нет нужных знаний, он может использовать знания специалистов предприятия, что зачастую недоступно собственнику.

Наконец, подготовленность собственника в общем случае вряд ли может быть оценена высоко, поскольку, как правило, собственник не имеет и не должен иметь образование, соответствующее профилю предприятия, акциями которого он обладает. В отличие от собственников, менеджеров обычно принимают на работу только при наличии соответствующего образования.

Из всего этого вытекает, что именно на менеджмент должна быть возложена задача изучения и выявления интересов предприятия (в том числе, с учетом и в связи с интересами других субъектов рынка) в рамках стратегического процесса на предприятии. Только менеджмент в состоянии эффективно использовать так называемый системный ресурс экономики [3].

Таким образом, та же сила, что организует производственно-хозяйственную деятельность предприятия (менеджмент), должна стать движущей, организующей силой и процесса

разработки стратегии предприятия.

При правильной организации стратегического процесса, как и при правильной организации производственно-хозяйственного процесса, в результатах будет отражен вклад всех четырех групп участников: собственников, менеджеров, носителей знаний и работников. Важно подчеркнуть, что для предприятия равно необходимы оба эти процесса, и только при условии их скоординированности можно обеспечить долгосрочную стратегическую эффективность предприятия.

Менеджмент-2020

В итоге мы пришли к новому, расширенному и углубленному, по сравнению с традиционным, пониманию роли менеджмента современного предприятия. У этой роли две ипостаси: с одной стороны, это роль организатора производственно-хозяйственного процесса, с другой — роль организатора стратегического процесса. Такое понимание высвечивает и риски, имманентно присущие работе руководителя предприятия. Менеджер, как участник одновременно производственного и стратегического процессов становится своеобразным «играющим тренером», субъектом и объектом оценки одновременно.

Вот как характеризует сферу интересов и ответственности менеджмента П. Друкер: «В сферу внимания и ответственности менеджмента входит все, что каким-либо образом оказывает влияние на производительность организации и результативность ее деятельности — внутри организации или за ее пределами, в подконтрольных организации сферах или в сферах, ею не контролируемых» [2]. Такое понимание менеджмента предъявляет современному менеджеру серьезные многосторонние и в целом противоречивые требования функционального и личностного характера.

Первая группа требований касается восприимчивости менеджера к скрытой, но важной информации. Если отталкиваться от возможностей пяти чувств человека, то подобные требования к менеджеру в метафорической форме могут быть сформулированы следующим образом. Менеджер должен обладать системой «рецепторов», позволяющих:

- *видеть невидимое. То есть замечать невидимые для неподготовленного человека связи между явлениями настоящего, прошлого и будущего, видеть подспудные механизмы и тенденции, предугадывать опасности, учитывать риски и шансы;*
- *слышать неслышное. Это означает улавливать «голос» таких бессловесных объектов, как само предприятие, активы предприятия, включая станки, здания, сооружения, технологии; ощущать нарастающее недовольство персонала, потребителей и других заинтересованных лиц;*
- *осознать неосознаемое. В частности, речь идет о так называемых неосознаемых активах, в том числе о знаниях. Активы такого рода имеют первостепенное значение в современной экономике;*
- *ощущать вкус безвкусного. Имеется в виду, что деятельность менеджера связана с большим объемом рутинной работы, которая должна, тем не менее, выполняться с неизменно высоким качеством. И производственно-хозяйственный, и стратегический процессы носят циклический характер (например, ряд повторяющихся с разными периодами процедур). Менеджер должен иметь достаточный запас душевных сил для организации и управления рутинными процедурами;*

• воспринимать запах того, что не пахнет. В экономике «то, что не пахнет» означает деньги. Ориентация на финансовые оценки особенно важна в ситуации, когда речь идет о согласовании интересов разных заинтересованных лиц, таких как группы участников производства. Денежная оценка и редукция — не всеобъемлющий, но мощный способ агрегирования предпочтений.

Требования, о которых идет речь, можно объединить термином «системный подход», или «системный менеджмент», если под системой понимать предприятие вместе с его внутренними подсистемами и внешними надсистемами, а системным подходом считать умение воспринимать объект управления во всей его полноте, внутренних и внешних взаимосвязях, как наблюдаемых или улавливаемых, так и не наблюдаемых и не осязаемых непосредственно. Поэтому менеджмент будущего — это, прежде всего, системный менеджмент.

Вторая группа требований определяет принципы разрешения конфликта интересов, неизбежно сопровождающего профессиональную деятельность менеджера предприятия. Для разрешения возникающих противоречий менеджер должен обладать, кроме перечисленных пяти чувств, шестое, также обостренное, чувство справедливости. Это подразумевает и объективность оценок, и ответственность за управляемый объект и коллектив, и умение понять чувства другого человека (эмпатия).

Большинство ныне действующих руководителей предприятий формировало свою профессиональную и гражданскую позицию в «лихие» 90-е или в начале 2000-х. В это время личный успех считался едва ли не единственным мериллом эффективности управленческой деятельности. В современной ситуации настала пора повышать системные и гуманитарные требования к менеджменту. Это серьезный вопрос, требующий изменения и системы профобразования, и системы критериев личной и общественной оценки, и, в какой-то степени, мировоззрений менеджера, а также системы принятия решений по поводу назначения менеджеров.

К сожалению, в широкой развернутой ныне разработке комплексной стратегии социального и экономического развития России до 2020г («Стратегия-2020»)^{****}; вопрос об управлении и управленческих кадрах даже не ставится. Между тем именно сейчас, когда в основном преодолены последствия кризиса 2008–2011 годов, открывается возможность для решения одной из ключевых проблем управления.

^{****} *«Стратегия-2020» — недавно подготовленный группой экспертов по заказу премьера проект социально-экономического развития страны до 2020 года.*

Сегодня России остро необходима специальная целевая общенациональная научно-образовательная и воспитательная программа развития теории и совершенствования практики управления предприятиями. Результатом этой программы развития до 2020 года должна стать подготовка корпуса новых менеджеров эпохи «развитого капитализма» и замена на большинстве российских предприятий несистемного, неэффективного, несправедливого и своекорыстного менеджмента. Одновременно в «Стратегию-2020» следует включить раздел «Управление-2020», где главенствующую роль должны занимать новые концепции управления предприятиями.

Центральной фигурой функционально-управленческого квартета на российских предприятиях должен стать не собственник, а системный гуманитарно ориентированный, ответственный и справедливый менеджер-2020.

В разные периоды нашей экономической истории преобладали разные оценки степени значимости четырех групп участников производства. До конца 1980-х годов на предприятиях доминировали «красные директора», которые сыграли важную роль в консолидации ресурсов своих предприятий, но, как правило, были недостаточно подготовлены к работе в условиях рынка. Корпус «красных директоров» вскоре обесцветился и постепенно сменился корпусом директоров генеральных. При этом состояние предприятий не улучшилось.

Плывя на волне рыночного романтизма, общество к началу 90-х сконцентрировало свои надежды на фигуре «эффективного собственника». Вскоре стало ясно, что вектор эффективности этого собственника зачастую направлен на собственные интересы, в то время как интересы других участников и предприятия в целом остались далеко в стороне.

К началу 2000-х годов, после преодоления предприятиями ловушки бартера, власть на предприятиях стала перетекать от директоров к собственникам. Те неплохо ориентировались в рыночной обстановке, но не были (опять же, как правило) достаточно хорошо знакомы с внутренней средой предприятий и тенденциями развития отраслей.

Следующее десятилетие ознаменовалось массовой сменой менеджмента на предприятиях, снижением его самостоятельности и подчинением собственнику. Корпус генеральных директоров поредел и был заметно разбавлен исполнительными директорами. Собственник не стал делиться властью ни с менеджментом, ни с представителями технотрудовой структуры. Это привело к росту коррупции на всех уровнях принятия решений на предприятиях.

В середине 2000-х в фокусе общественного интереса оказалась (заметим, по указанию «сверху») проблема инноваций. Казалось бы, это должно было привлечь внимание к технотрудовой структуре предприятия. Однако этого не произошло. «Знающие специалисты» в современной структуре корпоративного управления остались вне самостоятельного представительства в системе принятия стратегических решений. «Ниже плинтуса» оказалось и положение «хороших работников». В условиях неразвитости профсоюзов властная сила как отдельных работников, так и их коллективов свелась практически к нулю.

В итоге предприятия оказались не столько под давлением рынка, сколько под (непосредственным или опосредованным) гнетом собственника. Сегодня сложились все предпосылки к тому, чтобы вывести предприятия из-под гнета доминирования лишь одной из четырех «ветвей власти» на предприятиях. Нужна кардинальная перестройка структуры и механизма управления предприятиями, направленная на создание системного баланса прав и ответственности всех участников производства. Этот баланс должна поддерживать система общенационального стратегического планирования, которая охватывала бы основную массу предприятий. Для этого должен быть разработан и принят федеральный Закон о предприятии как самостоятельный нормативный акт, определяющий права, ответственность и лояльность каждого из участников производственно-финансовых и плановых процессов на предприятии.

Применение такого закона на предприятиях может создать реальный шанс не только для модернизации управления, но и для модернизации производства. Новое поколение

«сильных и справедливых менеджеров» должно демонстрировать силу не путем отстаивания собственных интересов или интересов собственника, а в достижении гармоничного сочетания стратегических интересов всех главных участников и предприятия в целом, его окружения. На этом пути будет обеспечено успешное развитие как самих отечественных предприятий, так и основных групп участников их деятельности: собственников, специалистов, работников и управленцев.

Отметим, что в новых, «постреволюционных» условиях должны измениться не только облик, институциональная структура предприятий, квалификация и социальная ответственность менеджеров, но и порядок назначения топ-менеджмента. Процессы подбора и отбора кадров на высшие управленческие должности на значимых предприятиях должны проходить под контролем общества. Необходима система сертификации и лицензирования менеджмента, а также система менеджериального аудита, призванная давать обществу объективную информацию о качестве выработки и реализации управленческих решений на предприятиях.

Радикальная перестройка механизмов управления предприятиями, направленная на усиление роли и повышение качества менеджмента, — необходимое условие конкурентоспособности экономики России в XXI веке. Такая перестройка должна базироваться на системной экономической теории [10], коренным образом отличающейся от неоклассической, институциональной и эволюционной парадигм [4]. При таком подходе должны быть сбалансированы стратегические интересы собственников, менеджмента, специалистов и работников, а также интересы предприятия как субъекта экономики. Новое управление должно носить системный характер, то есть охватывать весь объем и координировать все аспекты деятельности участников производства на предприятии и быть стратегически ориентированным. Знамя стратегической эффективности отечественных предприятий, выпавшее (или выброшенное) из рук собственников, должно быть поднято новым менеджментом. Новое поколение системных российских менеджеров должно, выражаясь спортивным термином, «взять игру на себя», принять на себя ответственность за судьбу российских предприятий, а значит, и за судьбу российской экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Друкер П. Теория бизнеса. Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия 8. Менеджмент. 2002. Выпуск 4.
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2007.
3. Клейнер Г. Системный ресурс экономики / Вопросы экономики, 2011, № 1 (а).
4. Клейнер Г.Б. Новая теория экономических систем и ее приложения/ Вестник РАН, сентябрь, 2011 (б).
5. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008.
6. Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления. Российский журнал менеджмента, 2003, № 1.
7. Корнаи Я. Системная парадигма / Вопросы экономики, 2002, № 4.
8. Фуруботн Э.Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: достижения новой экономической теории. СПб.: Издательство СПбГУ, 2005.
9. Dobb M. Capitalist Enterprise and Social Progress. London, 1925.
10. Kornai J. 'The System Paradigm'. William Davidson Institute Working Papers Series 278, William Davidson Institute at the University of Michigan, 1998.
11. The Economic Nature of the Firm. A reader. / Edited by Louis Putterman and Randall S. Kroszner. Cambridge University Press, 1996.