

Г.Б. Клейнер,
член-корреспондент РАН

Российские предприятия: время реформ

Реформирование российских предприятий не впервые включается в повестку дня. Еще в конце 1990-х годов идеи реформирования занимали важное место и в потоке предложений о создании эффективной рыночной инновационно ориентированной экономики от научно-экспертного сообщества, и в планах руководства страны (см. Голикова и др., Концепция реформирования предприятий, 1997; 21998; Клейнер, 2000). Однако все эти предложения не были реализованы в сколько-нибудь широком масштабе. Сейчас страна находится на очередном перепутье. Открывается очередное «окно возможностей» для коренной перестройки системы управления предприятиями – необходимого, а в значительной мере и достаточного условия выхода экономики на траекторию устойчивого эволюционного развития. В данной статье, подготовленной при финансовой поддержке РГНФ, проект № 11-02-00261а, излагаются основные положения стратегии коренного преобразования институциональной структуры деятельности российских предприятий. Главная цель реформирования – обеспечение координации интересов основных групп участников деятельности предприятия как социальных субъектов и «интересов» самого предприятия как экономического субъекта.

Предприятие – ключевое звено российской экономики

Предприятие представляет собой минимальную экономическую систему, т.е. наименьшую систему, осуществляющую на постоянной основе процессы производства, распределения, обмена и потребления. Предприятие, по сути, является основным элементом экономического ландшафта страны. Предприятие играет роль уникального интегратора материальных и нематериальных факторов производства, интересов участников производства, потребностей общества и коллектива. Именно на предприятиях создается и аккумулируется основной массив знаний об окружающем мире. Предприятие служит микромоделью государства, а если говорить о совокупности предприятий, то государство в определенном смысле можно рассматривать как макромоделю обобщенного предприятия. Предприятие – инкубатор и полигон для социально-экономических институтов. Предприятие – «институт институционализации» индивида как работника. Наконец, предприятие – стабилизатор экономики. Не случайно наступление мирового экономического кризиса началось с кризиса предприятий, как крупнейших мировых брендов, так и небольших интернет-компаний.

В итоге становится ясно, что управление предприятиями представляет собой (обычно, с определенным разрывом во времени) модель управления страной в целом. Поэтому переход к новому витку в политической жизни страны представляет собой благоприятный период для подготовки и реализации новой модели управления предприятиями.

Все это позволяет утверждать: «предприятие в России — больше, чем предприятие». Это отнюдь не парадокс, эта фраза отражает два подхода к понятию предприятия (фирмы). Во второй части фразы это товаропроизводитель, чья продукция реализуется на рынке. Нет спроса на его продукцию — нет и предприятия. В первой же части фразы под предприятием понимается ключевое звено социально-экономической реальности, это целостная многофункциональная система, одновременно производитель и потребитель разнообразных частных и иных благ. Существование предприятия при таком подходе оправдывается целым комплексом выполняемых им функций, в том числе – товаропроизводителя и товаропотребителя, согласования интересов разных участников производства и т.д. Сама же 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 фирмы, см. Клейнер, 2008а). Для России особое значение имеют социальные функции предприятия. Работа на предприятии (в организации) для отечественного индивида – это не столько возможность получения средств к существованию, сколько практически единственный источник 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 (Клейнер, 2008а). 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 показал сначала кризис корпоративного управления конца 1990-х – начала 2000-х гг., а затем мировой кризис 2008–2010 гг., 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, освободившая в первые десятилетия XX века предприятия от диктата собственников, ни рыночная революция, восстановившая в последние десятилетия XX века этот диктат, ни промежуточные эксперименты с Советами трудовых коллективов предприятий и технократическим управлением, осуществлявшимся рационализированным «человеком со стороны», не сделали эффективными и инновационными ни отечественные предприятия, ни экономику страны в целом.

Сегодняшнее состояние российских предприятий может быть охарактеризовано следующими данными, полученными в результате обследования российских предприятий в 2010 г., проведенного ЦЭМИ РАН по выборке Российского экономического барометра (Российский экономический барометр, 2010).

Распределение предприятий по оценке финансово-экономического состояния (в процентах от числа опрошенных). Табл. 1

В каком положении, по Вашей оценке, находится Ваше предприятие?	
На подъеме	2,70
Устойчивом	38,74
Нестабильном	43,24
Тяжелом	14,41
Нет данных	0,90
Итого:	100,00

Из табл. 1 видно, что в неблагоприятном (тяжелом или неустойчивом) положении находятся почти 60% промышленных предприятий, и только менее 3% чувствуют себя уверенно. С управленческой точки зрения представляют также интерес ответы на вопрос о наличии стратегии на предприятии (см. табл. 2).

Распределение предприятий по наличию стратегии (в процентах от числа опрошенных). Табл. 2

Есть ли на Вашем предприятии комплексная стратегия предприятия как особый документ?	
Такой документ есть	28,83
Ведется его разработка	20,72
Такого документа нет	45,05
Не знаю	4,50
Нет данных	0,90
Итого:	100,00

Можно сделать вывод, что более 50% предприятий не вовлечено в стратегический процесс. Все это в целом говорит о том, что как производственно-хозяйственный, так и стратегический процессы осуществляются крайне неэффективно.

Основные факторы деятельности предприятия

Конфигурацию основных сил, регулирующих и осуществляющих производственно-финансовые процессы на предприятии, можно представить в виде ромба (см. рисунок).

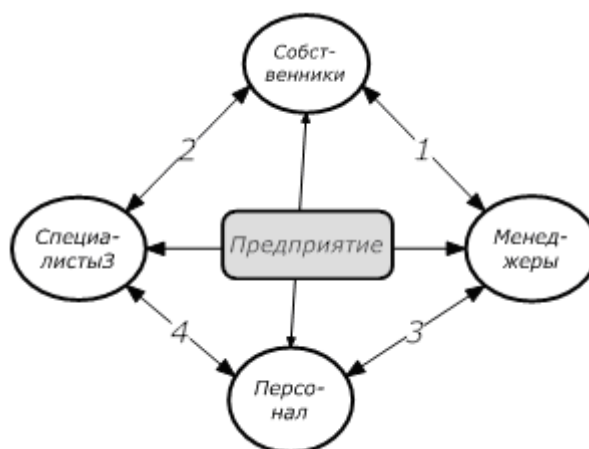


Рис 1. Конфигурация основных сил, определяющих деятельность предприятия

Четыре вершины соответствуют четырем группам влиятельных сил: а) владельцы капитала (собственники); б) владельцы управленческих полномочий (менеджеры); в) владельцы знаний (специалисты, члены технотрактуры предприятия); г) владельцы труда (работники предприятия, персонал). Распределение всех участников производства на четыре группы (четыре фактора производства) образует основной квартет сил и задает систему координат для местоположения каждого участника в функционально-управленческой конфигурации предприятия.

Собственники, менеджеры, специалисты и работники владеют определенным ресурсом — капиталом, или правом собственности; полномочиями, или правами управления; знаниями; трудом. Инвестируя свой ресурс, представители каждой из четырех групп воспроизводят его в процессе производства — приумножают капитал, расширяют полномочия, увеличивают запас знаний, повышают производительность труда. При этом участники реализуют свои интересы и действуют относительно самостоятельно. Для собственников ситуация в этом отношении понятна. Менеджеры принимают большинство решений без контроля собственников и других участников. Специалисты как носители профессионального знания делятся им с другими, как правило, по собственному желанию, а не по внешнему принуждению. Наконец, работники сами определяют интенсивность и тщательность своего труда и степень своей лояльности или, наоборот, оппортунизма.

Типовое современное предприятие в России подобно кентавру. По сути дела, предприятие состоит из двух несхожих частей. Одна базируется на повседневных трудовых отношениях в процессе производства, реализации продукции и воспроизводства ресурсов (нижний треугольник на рисунке). Жизнедеятельность другой основана на отношениях собственности (верхний треугольник). На акционерных предприятиях это процессы формирования и функционирования совета директоров, созыва и работы общего собрания акционеров, назначения генерального директора и т.п. Здесь взаимодействуют собственники и менеджеры и в редких случаях собственники и специалисты предприятия. Взаимодействия в каждой из частей формируются под влиянием внешних сил и лиц: потребителей, поставщиков, представителей местной администрации и др. Бремя координации и согласования обеих частей предприятия лежит на менеджменте. Для эффективной работы предприятия важно согласовать, синхронизировать и координировать действия в основном квартете сил. Их взаимодействие должно составлять единый ансамбль. На максимальной слаженности работы всех его участников основаны современные системы управления производством (just in time и just at place). В идеале совместная работа собственников, менеджеров, специалистов и работников предприятия должна напоминать игру симфонического оркестра (в котором также представлены четыре группы музыкальных инструментов и соответственно музыкантов — струнные, духовые, ударные и одиночные). Примеры неудачной организации ансамбля хорошо известны из крыловской басни «Квартет».

Однако на практике внутрифирменные отношения далеки от гармонии, и это заложено в институциональной структуре отношений. Так, собственник обладает практически неограниченными правами по отношению к высшему менеджменту, включая генерального директора (стрелка 1 на рисунке). Работники на деле бесправны по отношению к менеджменту и специалистам (стрелки 3 и 4), специалисты часто подвергаются «двойному гнету» — со стороны высшего менеджмента и собственника.

Интересы, права, ответственность

Рассмотрим три основные сферы взаимодействия участников: их интересы, права и ответственность. Экономические интересы участников во многом противоречивы. Собственники-акционеры заинтересованы в дивидендах по акциям и росте их стоимости, а уровень дивидендов зависит (хотя и не прямо) от размеров прибыли. Интересы персонала, менеджмента и технотехники связаны с уровнем заработной платы. Но чем выше зарплата работников, тем (при прочих равных условиях) ниже прибыль предприятия и дивиденды. Интересы носителей знаний тесно связаны с техническим уровнем предприятия. Чем более современной техникой оснащено предприятие, тем выше профессиональный престиж работающего с ней специалиста. Тем не менее собственник редко согласен на масштабные инвестиции в новую технику, эффект от которых не всегда близок и не всегда однозначен. Весьма широк разброс прав участников. Права собственников практически ничем, кроме общих для всех рамок закона, не ограничены. А реализация этих прав требует участия менеджмента и других факторов. Исключение составляет случай, когда собственник принимает решение о ликвидации или банкротстве предприятия. Права менеджмента широки, и они дополняют права собственника. Генеральный директор 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, то есть 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.

Похожая картина, только в обратной пропорции, складывается в отношении ответственности. Рядовой работник, менеджер или специалист отвечает, как правило, своей заработной платой (включая премиальные выплаты) и рабочим местом. Собственник несет ответственность за свои решения обычно только в размере ранее вложенных им в предприятие средств. Институт репутации, характерный для развитых страна Запада, в России пока не сложился.

Вывод: интересы участников имеют разное направление, а их ответственность и права не пропорциональны друг другу. На одном полюсе права и безответственность собственника, на другом — бесправие и ответственность рядового работника. «Функционально-управленческий ромб» на рисунке хромает на все четыре ноги.

Следующим образом можно охарактеризовать роли участников основных сил на современных российских предприятиях:

- *топ-собственник: «слон в посудной лавке»;*
- *топ-менеджер: «едок под одеялом»;*
- *специалист: «вещь в себе»;*
- *работник: «прислуга за все».*

В результате функционирования такой конфигурации на предприятиях процветают:

- *тотальный оппортунизм,*
- *«фрактальная» коррупция*
- *всеобщее неравенство;*
- *глубокая внутренняя дисгармония.*

Вывод: ориентиром в управлении предприятием должна стать согласованная по целям и средствам работа четырех основных групп участников производства, направленная на гармонизацию взаимоотношений предприятия с окружающей средой. Внешняя гармония возможна только при наличии внутренней.

Революционная ситуация в управлении предприятиями

В результате на отечественных предприятиях сложилась поистине 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, необходимо отыскать активную силу, способную реализовать данную ситуацию как революционную. Такой силой могли бы стать консолидированные усилия научного сообщества, экспертов и практиков, направленные на модернизацию устаревших положений неоклассической концепции управления предприятиями и внедрение в общественное сознание прогрессивных системных концепций (см. Клейнер, 2008б).

Чтобы изменить существующую структуру управления предприятиями и 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.

Пятый элемент

Теория «принципал – агент» описывает варианты взаимоотношений в несимметричных по объему прав и доступа к информации в парах типа «собственник – менеджер», «менеджер – работник», «заказчик – исполнитель» и т.п. Но вопрос гармоничной организации работы предприятия не сводится к взаимоотношению между двумя физическими лицами. 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, согласно которому целое больше суммы его частей, на какие бы части ни делить систему.

Для системного разрешения возникающей коллизии должен быть учтен еще один актер, представленный на рисунке. Речь идет о самом предприятии как самостоятельном экономическом субъекте. Предприятие – суверенный субъект экономики, представленный, как правило, юридическим лицом (иногда – группой юридических лиц). Его нельзя отождествлять ни с собственниками, ни с менеджментом, ни с какой-либо иной группой участников. Предприятие – это отдельный член делового сообщества, обладающий корпоративными правами и несущий корпоративную административную, социальную и экономическую ответственность.

Работник предприятия заключает трудовой договор (контракт), именно с предприятием, а не с его генеральным директором. Последний лишь олицетворяет предприятие в ситуации заключения трудового договора. В чем суть трудового 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 ему 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. Единственный участник «квартета», к которому это не относится, – это собственник. Приобретая акции предприятия, он не дает никаких 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 экономике России несть числа примерам, когда титул собственника прекрасно сочетается с безответственным, а порой и пренебрежительным отношением к предприятию. Все это говорит о том, что отношения собственника и предприятия по сути дела остаются неурегулированными в российской системе формальных и неформальных институтов.

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, «экономическое лицо», 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 такой общей формулировке) может, заметим, не устраивать собственника: в конкретной ситуации тот может быть заинтересован, скажем, в ликвидации принадлежащего ему предприятия в целях получения наличных средств.

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

Каким группам интересов следует отдавать предпочтение в ходе управления предприятием? Общий ответ в скрытом виде заключен в самом вопросе: если речь идет об управлении предприятием (и если последнее является самостоятельным субъектом экономики), то именно его интересы должны учитываться как приоритетные. Заметим: если не станет предприятия, то не будет и остальных упоминавшихся персонажей: ни собственника предприятия, ни его работников. Как физические лица они останутся, но как участники деятельности данного предприятия прекратят свое существование.

Что же касается бытующего в нашей литературе отождествления интересов предприятия и собственника, то оснований для этого нет. 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 вовсе не возникает автоматически. Как же выявить интересы конкретного предприятия, если их нельзя априори отождествить с интересами какого-то участника его деятельности?

Интересы предприятия и стратегический процесс

Среди процессов, реализующих функционирование предприятия, есть процесс, который по существу можно рассматривать как способ выявления и формулировки интересов предприятия. Это стратегический процесс – процесс разработки, обсуждения, принятия и реализации стратегии предприятия.

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

Процесс разработки комплексной стратегии предприятия интегрирует намерения и планы участников и фактически приводит к реконструкции и формулировке интересов предприятия в целом. Поэтому при правильной (демократической) организации процесса разработки, обсуждения и принятия стратегия предприятия выражает его основные интересы. «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), рассматриваемый на достаточно длительном периоде, 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 возможностей предприятия, т.е. его собственных интересов и намерений.

Из числа основных участников деятельности предприятия организатором разработки комплексной стратегии, охватывающей все основные направления принятия долгосрочных решений, 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 (относительно особенностей и характеристик 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 владеть, кроме акций данного предприятия, акциями многих других хозяйствующих субъектов, в том числе и конкурирующих с данным, то становится ясно, что априорно надеяться на лояльность собственника нет оснований. В то же время 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 не может, как правило, быть лояльным АО отношению к конкурирующему предприятию. Институт репутации менеджмента весьма чувствителен к таким ситуациям.

Информированность собственника относительно состояния и возможностей предприятия в общем случае значительно ниже, чем информированность менеджера. Кроме того, в случае отсутствия у менеджера необходимых знаний, он может привлекать знания специалистов, работающих на предприятии, что в большинстве случаев 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 собственника, менеджмент обычно принимается 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 (Клейнер, 2011).

Таким образом, та же сила, которая организует производственно-хозяйственную деятельность предприятия, т.е. менеджмент, должна стать движущей и организующей силой и для процесса разработки стратегии предприятия.

При правильной организации стратегического процесса, т.е. процесса разработки, обсуждения, принятия и реализации стратегии, так же, как и при правильной организации производственно-хозяйственного процесса, в результатах этих процессов 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 их скоординированном проведении возможна долгосрочная стратегическая эффективность предприятия.

Сегодня сложились все предпосылки к тому, чтобы вывести предприятия из-под доминирования лишь одной из четырех «ветвей власти» на предприятиях. Необходима кардинальная перестройка структуры и механизма управления предприятиями, направленная на создание системного баланса прав и ответственности всех участников производства. Этот баланс должен поддерживаться системой 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 в отстаивании собственных интересов или интересов собственника, а в достижении гармоничного сочетания стратегических интересов всех главных участников, а также предприятия в целом и 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 и институциональная структура предприятий, а также квалификация и социальная ответственность их менеджеры, но и порядок их соединения, т.е. 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, является необходимым условием конкурентоспособности экономики России в XXI веке. Такая перестройка должна базироваться на системной экономической теории (системной парадигме, см. Kornai, 1998; Корнаи, 2002), коренным образом отличающейся от неоклассической, институциональной и эволюционной парадигм (Клейнер, 2011б). 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, т.е. охватывать весь объем и координировать все аспекты деятельности участников производства на предприятии и быть стратегически ориентированным.

ЛИТЕРАТУРА

1. Голикова В.В., Другов Ю.А., Клейнер Г.Б., Клепач А.Н., Нагрудная Н.Б., Пономарев А.Л., Симачев Ю.В., Яковлев А.А. *Реформирование предприятий: концепция, модель, программа*. М.: КОНСЭКО, 1998.
2. Клейнер Г. *Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя / Вопросы экономики, 2000, № 5.*
3. Клейнер Г. *Стратегия предприятия*. М.: Дело, 2008 (а).
4. Клейнер Г.Б. *Системная парадигма и системный менеджмент / Российский журнал менеджмента, 2008, т. 6, № 3 (б).*
5. Клейнер Г. *Системный ресурс экономики / Вопросы экономики, 2001, № 1.*
6. *Концепция реформирования предприятий. Министерство экономики РФ / Вопросы экономики, 1997, №9.*
7. Корнаи Я. *Системная парадигма / Вопросы экономики, 2002, № 4.*
8. *Российский экономический барометр, 2010, № 4.*
9. Kornai J. 'The System Paradigm'. *William Davidson Institute Working Papers Series 278, William Davidson Institute at the University of Michigan, 1998.*