

Член-корр. РАН, д-р экон. наук Г. Б. Клейнер

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА¹

В статье рассматриваются основные проблемы современного менеджмента на примере промышленных предприятий. Процесс разработки, обсуждения и принятия стратегии предприятия должен быть организован таким образом, чтобы его результат мог выразить основные интересы предприятия. Следовательно, именно на менеджмент должна быть возложена задача изучения и выявления интересов предприятия в рамках стратегического процесса в компании.

Ключевые слова и словосочетания: промышленные предприятия, проблема организации управления предприятиями, менеджмент в структуре власти на предприятиях, стратегии предприятий.

Согласно результатам обследования, проведенного в 2011 г. ЦЭМИ РАН совместно с Российским экономическим барометром (РЭБ), экономическое состояние российских промышленных предприятий остается неудовлетворительным. Почти половина предприятий (43,2%) считают свое положение *нестабильным*, 14,4% – *тяжелым*, 38,7% – *устойчивым* и лишь 2,7% полагают, что их предприятия находятся *на подъеме*. Таким образом, более половины предприятий промышленности не удовлетворены своим состоянием. Доля предприятий, не закупавших оборудование два и более месяцев подряд, по данным РЭБ, колеблется в последнее время от 40 до 50%. По данным Росстата, примерно треть предприятий убыточны, причем эта цифра держится в течение многих лет.

В чем причина неэффективности российских предприятий, в особенности промышленных? Здесь мнения аналитиков расходятся. Одни считают, что дело в неблагоприятных факторах, внешних по отношению к каждому конкретному предприятию: в налоговой системе, таможенном регулировании, коррупции чиновников, административных барьерах, избыточной деятельности контролирующих органов и т. п. По мнению других, основная причина находится не вне, а внутри предприятий: изношенное оборудование, неэффективные технологии, устаревшая производственная структура, дефицит необходимых кадров, в том числе рабочих и техников, низкая производственная дисциплина и т. п.

Таким образом, первые рассматривают предприятие как пассивное звено экономики, вторые – как активную силу, способную при определенных усилиях не только изменить собственное состояние, но и повлиять на ближайшее экономическое окружение, а в стратегической перспективе – в какой-то степени и на макроэкономическую ситуацию в стране. С этой позиции

¹ Исследование проведено при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда, проект № 11-02-00261а.

внутреннее *состояние* предприятия, рассматриваемое с учетом его финансового, социального и организационного капитала, важнее его внешнего *положения* в экономической и административной среде. По нашему мнению, именно на предприятиях, и прежде всего на промышленных, сосредоточены сегодня позитивные силы экономики. Мероприятия, направленные на системную модернизацию экономики России, нужно начинать именно с предприятия. С таких позиций основной стратегической проблемой наших предприятий является *проблема организации управления* предприятиями. В данной статье обосновывается необходимость коренной перестройки системы управления отечественными предприятиями с целью гармонизации действий основных участников деятельности предприятия: собственников, менеджмента, специалистов и работников.

Менеджмент в структуре власти на предприятиях

Конфигурацию основных сил, непосредственно осуществляющих или регулирующих производственно-финансовые процессы на предприятии, можно представить в виде ромба (рисунок). Четыре его вершины соответствуют четырем группам влиятельных сил: а) владельцы *капитальных ресурсов* (собственники); б) владельцы управленческих ресурсов, *полномочий* (менеджеры); в) владельцы когнитивных ресурсов, *знаний* (специалисты, члены технотрактуры предприятия); г) владельцы *трудового ресурса* (работники предприятия, персонал).

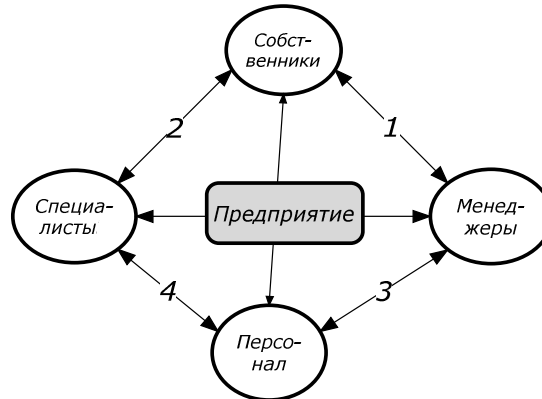


Рис. Конфигурация основных сил, определяющих деятельность предприятия

Распределение всех участников производства на четыре группы в некоторой степени условно. Например, топ-менеджеры, а то и рядовые работники предприятия могут владеть его акциями и, следовательно, относиться к числу

собственников. Однако, по исследованиям Т. Г. Долгопятовой¹, процесс разделения собственности и управления на предприятиях активно развивается. Если в 2006 г. число предприятий, где крупные собственники не являлись топ-менеджерами, а директора не владели акциями предприятий, составляло 27,9%, то в 2009 г. таких предприятий было уже 37,6%. В 2009 г. число предприятий, где крупные акционеры исполняют функции топ-менеджеров, составляло всего 11,2%. В целом можно считать, что на значительном и растущем числе российских предприятий группы собственников и менеджеров могут рассматриваться как отдельные.

Разделение специалистов и рядовых работников также не вызывает затруднений. Сложнее отделить группу менеджеров от специалистов. Специалистами предлагается считать лиц, монопольно владеющих необходимыми для текущего производства и для определения стратегии знаниями. Несмотря на то, что часть из них занимает управленческие должности, их предлагается относить к специалистам. Ими могут быть лица, исполняющие обязанности главного технолога, главного экономиста и др. Несмотря на наличие управляемых ими штабных подразделений, их доминирующая роль связана именно с владением знаниями. 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 личностного 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 – виде инвестируемого в производства ресурса: капитала, управленческих усилий, труда и знаний. Отметим, что собственники, менеджеры, носители знаний не только *владеют* данным видом ресурса, но и *воспроизводят* его в процессе производства: приумножая капитал, расширяя полномочия, увеличивая запас знаний, повышая производительность труда.

¹ См.: Долгопятова Т. Г. Наемные менеджеры в российских компаниях: эмпирические свидетельства на фоне кризиса // Финансы и бизнес. – 2011. – № 4.

Между четырьмя группами участников деятельности предприятия имеется и внутренняя группировка. Если ее учесть, то 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. 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.

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).

На практике внутрифирменные отношения далеки от подобной гармонии, причем дисгармония 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.

Интересы, права, ответственность

Пользуясь известными ассоциациями, поведение и роли каждой группы на современных отечественных предприятиях можно охарактеризовать следующим образом:

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

В результате этой ситуации мы имеем на предприятиях:

- тотальный оппортунизм;
- фрактальную (многоуровневую) и воспроизводящуюся на каждом уровне коррупцию;
- всеобщее неравенство;
- общую внутрифирменную дисгармонию.

Противоречивы и интересы указанных групп. Интересы собственника-акционера связаны в первую очередь с дивидендами по акциям и ростом их стоимости. Интересы менеджмента направлены на размеры компенсации, бо-

нусов, рост личного престижа. Интересы специалиста включают профессиональный престиж, инновации, модернизацию. Интересы работника концентрируются на заработной плате, уважении в коллективе и т. п.

Как мы видим, интересы персонала, менеджмента и технотруктуры связаны с уровнем заработной платы. Однако чем выше зарплата работников, тем (при прочих равных условиях) ниже прибыль предприятия и ниже дивиденды.

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.

Рассмотрим теперь сферу прав и ответственности четырех игроков на функциональной площадке предприятия. Права собственника практически ничем, кроме общих 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 институтом личной репутации. Собственник, публично уличенный во лжи, подтасовке фактов или данных, безответственности, пренебрежении интересами других участников, предприятия или общества, может так запятнать свою репутацию, что деловое общение для него может оказаться невозможным.

Таким образом, 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, функ-

ционально-управленческий ромб, приведенный на рисунке, «хромает» на все четыре «ноги». До гармонии здесь далеко, и говорить следует, скорее, о составляющих дисгармонии, чем о гранях гармонии.

Стратегический процесс как механизм согласования действий

Основная идея решения описанной коллизии состоит в следующем. Согласование интересов, прав, обязанностей и соответственно действий участников деятельности предприятия может быть достигнуто, если удастся с достаточной полнотой учесть их принадлежность к числу участников деятельности *данного предприятия*. Напомним, что работник предприятия заключает трудовой договор (контракт) именно с предприятием, а не с его генеральным директором. Последний лишь *представляет* 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 участники-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 много примеров, 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 (см. рисунок), 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 интерес предприятия можно охарактеризовать как стремление к сохранению своей самостоятельности как субъекта, продлению своей деятельности во времени и расширению сферы этой деятельности в экономическом пространстве (принцип *going concern*). Такая цель (даже в общей формулировке) может не устраивать собственника. Например, он может быть заинтересован в ликвидации принадлежащего ему предприятия в целях получения наличных средств.

Как мы видим, 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 в целом можно выявить, используя так называемый *стратегический процесс* – процесс разработки, обсуждения, принятия и реализации стратегии предприятия. 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. Процесс разработки комплексной стратегии предприятия интегрирует намерения и планы участников и фактически приводит к реконструкции и формулировке интересов предприятия в целом. Таким образом, если процесс разработки, обсуждения и принятия стратегии 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.

Необходимо ответить на важный организационный вопрос: 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 конкурен-

тов, 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.

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.

Таким образом, в результате применения системного подхода мы пришли к новому, расширенному и углубленному по сравнению с традиционным пониманию ролей участников деятельности современного предприятия. В частности, роль менеджмента имеет две ипостаси: с одной стороны, это роль организатора производственно-хозяйственного процесса, а с другой – роль организатора стратегического процесса. Это, отметим, коррелирует с позицией П. Друкера относительно сферы интересов и ответственности менеджмента: «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»¹.

Такое понимание менеджмента предъявляет к перспективному современному менеджеру многосторонние и в целом противоречивые требования

¹ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М. : Вильямс, 2007. – С. 65.

функционального и личностного характера. 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*, т. е. замечать невидимые для неподготовленного человека связи между явлениями настоящего, прошлого и будущего, видеть подспудные механизмы и тенденции, предугадывать опасности, учитывать риски и шансы;

– *слышать неслышимое*, т. е. улавливать «голос» таких бессловесных объектов, как само предприятие, активы предприятия, включая станки, здания, сооружения, технологии; ощущать нарастающее недовольство персонала, потребителей и других заинтересованных лиц;

– *осязать неосязаемое*, т. е. речь идет, в частности, о так называемых неосязаемых активах, в том числе о знаниях. Активы такого рода имеют первостепенное значение в современной экономике;

– *ощущать вкус безвкусного*, т. е. 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 редуция – не всеобъемлющий, но мощный способ агрегирования предпочтений.

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 г. 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 играть 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. В 1917 г. государство отдало приоритет рабочим. Вскоре стало ясно, что сами по себе рабочие не в состоянии обеспечить эффективную работу предприятий. Государство «повернулось лицом» к «спецам» – носителям инженерных и организационных знаний. В 1970–1980-х гг. фокус внимания был сосредоточен на руководителях производства, т. е. на менеджменте. Однако преобразования

1990-х гг. вновь вывели на передний план фигуру так называемого эффективного собственника, в результате чего сложился недопустимый перекос: в конфигурации сил, как правило, доминируют собственники.

Назрела необходимость восстановления баланса прав и ответственности, который должен поддерживаться государством и обществом на всех уровнях, в том числе на мезоэкономическом путем организации многоаспектного процесса стратегического планирования.

В последнее десятилетие в фокусе общественного интереса оказалась (заметим, по указанию сверху) проблема инноваций. Казалось бы, это должно было привлечь внимание к техноструктуре 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 находятся сейчас не столько под давлением рынка, сколько под гнетом (непосредственным или опосредованным) 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.

Список литературы

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М. : Вильямс, 2007.
2. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. – М. : Дело, 2008.
3. Клейнер Г. Б. Системный ресурс экономики // Вопросы экономики. – 2011. – № 1 (а).
4. Мезоэкономика развития / под ред. Г. Б. Клейнера. – М. : Наука, 2011.