

# Менеджеральная революция

Кто сейчас важнее для экономики России — эффективный собственник, сильный менеджер, знающий специалист или хороший работник? Все они — участники и действующие силы предприятия. Какова роль и место каждого из них в структуре корпоративного управления? Ведь их несогласованная деятельность снижает эффективность работы предприятия и тормозит развитие экономики и общества. Что нужно изменить в раскладе сил? Кто должен взять ответственность за судьбу и успешное развитие российских предприятий?

**С**остояние российских предприятий является одним из главных индикаторов общего состояния российской экономики. По данным Росстата, более 35% предприятий сегодня убыточны. Эта цифра остается примерно одинаковой в течение многих лет. Производственный аппарат предприятий изношен, производственные мощности загружены на 63% (август 2011 г.). Согласно исследованию, проведенному в 2011 г. ЦЭМИ РАН и Российским экономическим барометром, почти половина российских промышленных предприятий — 43,2% — считают свое положение нестабильным, 14,4% — тяжелым, 38,7% — устойчивым и лишь 2,7% находятся на подъеме. Неэффективность российских предприятий — одна из основных причин неэффективности российской экономики. Для ее устранения необходима кардинальная перестройка управления предприятием, по сути дела своеобразная революция в менеджменте.

## Эффективность: где зарыта собака

Мнения экономистов по этому вопросу расходятся. Одни считают, что дело в неблагоприятных внешних факторах — налоговой системе, таможенном регулировании, административных барьерах, избыточной деятельности контролирующих органов и т.п. Другие видят основную причину внутри предприятий: устаревшее оборудование, слабый и своекорыстный менеджмент, оппортунистический персонал, низкая производственная дисциплина, неэффективная организация производства и т.д.

Первые рассматривают предприятие как пассивный элемент экономики, полагая, что рынок сам решит все проблемы в макроэкономической, микроэкономической и социальной сферах, вторые — как активную силу, способную не только изменять собственное состояние, но и влиять на ближайшее экономическое окружение, а в стратегической перспективе — и на макроэкономическую ситуацию в стране. С этой позиции внутреннее состояние предприятия (финансовый, социальный и организационный капитал) важнее его внешнего положения в экономической и административной среде.

Последняя точка зрения, которую разделяет и автор статьи, открывает широкие возможности для роста экономики «снизу», в то время как противоположная ставит ее в зависимость от решений «сверху».

## Структура квартета

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

тырем группам влиятельных сил:

1) владельцы капитала (собственники);

2) владельцы управленческих полномочий (менеджеры);

3) владельцы знаний (специалисты, члены технотрудовой структуры предприятия);

4) 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 некоторые решения без контроля собственников и других участников. Специалисты как носители профессионального знания зачастую делятся им с другими по собственному желанию, а не по внешнему принуждению. Наконец, работники сами опреде-

ляют интенсивность и тщательность своего труда и степень своей лояльности или, наоборот, оппортунизма.

Типовое современное предприятие в России подобно кентавру. Так же как и это мифическое существо, 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 (вспомним принцип just in time и just in 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 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.

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.

## 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 технотрудовой структуры 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 собственников. 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 поддерживаемые 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 стран 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.

## Пятый элемент

В центре функционально-управленческого ромба обозначено предприятие — пятый участник конфигурации — самостоятельный, или суверенный, субъект экономики, делового сообщества, который обладает корпоративными правами и несет корпоративную административную, социальную и экономи-

## ВПК УПРАВЛЕНИЕ

ческую ответственность. Как целостная система предприятие больше суммы его частей, на какие бы части ни была поделена система, и представляет его, как правило, юридическое лицо или группа юридических лиц.

Работник заключает трудовой договор (контракт) с предприятием, а не с его генеральным директором. В договоре формально определены должностные обязанности и функции работника. Однако основное содержание договора в том, что работник обязуется быть лояльным по отношению к данному предприятию. Это во многом напоминает присягу на верность, действующую независимо от изменений в составе собственников или менеджеров. Такую присягу дают все участники: менеджер, носитель знаний, рядовой работник, кроме собственника.

Отношения собственника и предприятия по сути остаются нерегламентированными в российской системе формальных и неформальных институтов. И есть немало современных примеров, когда титул собственника сочетается с безответственным, а порой и пренебрежительным отношением к предприятию и его работникам.

Интересы предприятия состоят в сохранении его самостоятельности как субъекта, продолжении деятельности и расширении сферы этой деятельности в экономическом пространстве (going concern). Такая цель может не устраивать собственника: он может быть заинтересован, скажем, в ликвидации или продаже по частям принадлежащего ему предприятия в целях получения наличных средств.

Вывод: в общем случае векторы интересов всех четырех групп участников производства не совпадают и отличаются от интересов предприятия в целом. Тем не менее в управлении приоритет следует отдать интересам предприятия. Ведь если не станет предприятия, не будет и остальных персонажей — ни собственника, ни работников.

## Стратегический процесс

Выявить интересы конкретного предприятия можно в стратегическом процессе разработки, обсуждения, принятия и реализации его комплексной стратегии (КС), охватывающей основные направления принятия долгосрочных решений.

Вместе с основной функцией планирования КС играет роль общественного договора, заключаемого между четырьмя главными силами. При этом результаты работы предприятия зависят от реализации интересов всех четырех групп участников и от вклада каждого из них.

Результат производственно-хозяйственного процесса (прежде всего реализуемые товары и услуги) в длительном периоде адекватно выражает функциональные возможности предприятия, а результат стратегического процесса — интенциональные (мотивационно-целевые) ориентиры, то есть интересы и намерения предприятия.

Организовать разработку КС, охватывающей основные направления принятия долгосрочных решений, может либо собственник, либо менеджер. Выбор зависит от компетенций

того и другого. Оценим эти компетенции по трем составляющим:

- лояльность по отношению к предприятию;
- информированность (относительно особенностей и характеристик предприятия);
- подготовленность к стратегической работе.

Лояльность собственника в современной структуре корпоративного управления не обеспечивается никаким специальным институтом и всецело зависит от интересов и настроения самого собственника. В то же время лояльность менеджера обеспечивается трудовым договором и реализуется в виде вклада (инвестирования), энергии знаний, усилий, эмоций, времени менеджера в работу предприятия.

Информированность собственника о состоянии и возможностях предприятия в общем случае значительно ниже, чем менеджера. Последний может использовать знания специалистов, работающих на предприятии, что в большинстве случаев недоступно собственнику.

Наконец, уровень подготовки собственника вряд ли может быть оценен высоко. Как правило, собственник не имеет и не должен иметь образования, соответствующее профилю предприятия, акциями которого он обладает. В отличие от собственника менеджер обычно принимает на работу при наличии соответствующего образования.

Следовательно, именно на менеджмент должна быть возложена задача изучения и выявления интересов предприятия в стратегическом процессе. Вместе с тем менеджмент должен стать движущей и организующей силой и в процессе реализации комплексной стратегии предприятия.

При правильной организации стратегического и производственно-хозяйственного процессов, а

также координации поведения четырех групп участников появляется возможность управлять вкладом каждой группы в результаты предприятия и обеспечить его долгосрочную стратегическую эффективность.

## Менеджмент-2020

Менеджмент на современном предприятии выступает в двух ипостасях — организатора производственно-хозяйственного и стратегического процессов. Его деятельность связана с соответствующими рисками.

Как участник двух процессов менеджер становится играющим тренером, субъектом и объектом оценки одновременно. Это предъявляет к нему серьезные, многосторонние и в целом противоречивые требования функционального и личностного характера.

Первая группа требований касается восприимчивости менеджера к скрытой, но важной информации. Отталкиваясь от возможностей пяти чувств человека, подобные требования в метафорической форме можно сформулировать следующим образом. Менеджер должен обладать системой рецепторов, позволяющих ему:

- видеть невидимое — замечать невидимые для неподготовленного человека связи между явлениями настоящего, прошлого и будущего, определять подспудные механизмы и тенденции, предугадывать опасности, учитывать риски и шансы;
- слышать неслышимое — улавливать голос таких бессловесных факторов, как предприятие, его активы, в том числе станки, здания, сооружения, технологии, ощущать нарастающее недовольство персонала, потребителей и других заинтересованных лиц;
- осязать неосоздаваемое. Речь идет о так называемых неосоздаваемых активах, включая знания, имеющие первостепенное

значение в современной экономике;

■ ощущать вкус безвкусного. Деятельность менеджера связана с большим количеством рутинной работы. А производственно-хозяйственный и стратегический процессы носят циклический характер и предполагают ряд повторяющихся процедур. Менеджер должен иметь достаточный запас душевных сил для организации и управления рутинными и повторяющимися процедурами;

■ воспринимать запах того, что не пахнет, — денег. Финансовые оценки особенно значимы при согласовании интересов участников производства. Денежная оценка и редукция — не единственный, но мощный способ агрегирования предпочтений.

Таким образом, менеджмент будущего — это прежде всего системный менеджмент, способный воспринимать объект управления во всей полноте его внутренних и внешних взаимосвязей, как явных, так и скрытых, не очевидных.

Вторая группа требований определяет принципы разрешения конфликта интересов. Для этого менеджеру необходимо еще и шестое чувство — справедливость. Это подразумевает обостренное чувство объективности оценок, ответственности за управляемый объект и управляемый коллектив и чувство эмпатии — умение понять другого.

## Баланс сил

Казалось, проблема инноваций, ставшая объектом внимания с подачи «сверху», должна привлечь внимание к техноструктуре предприятия. Но этого не произошло. Знающие специалисты в структуре корпоративного управления по-прежнему вне системы принятия стратегических решений. Ниже плинтуса оказались и хорошие работники. В отсутствие профсоюзов властная сила работников и их кол-

лективов практически свелась к нулю. А предприятия ощущают не столько давление рынка, сколько гнет собственника.

Сегодня необходимо восстановить системный баланс прав и ответственности всех участников производства путем кардинальной перестройки структуры управления предприятиями. Такой баланс должен поддерживаться системой общенационального стратегического планирования, охватывающего большинство предприятий, и опираться на правовые нормы. Для этого нужно разработать и принять федеральный закон о предприятии как самостоятельном нормативном акте, устанавливающем права, ответственность и лояльность каждого участника производственно-финансовых и плановых процессов на предприятии. Применение такого закона на практике — реальный шанс не только для модернизации управления, но и для производства.

Центральной фигурой функционально-управленческого квартета на российских предприятиях должен стать не собственник, а системный, гуманитарно-ориентированный, ответственный и справедливый менеджер-2020. Поэтому коренная перестройка системы управления на российских предприятиях должна быть направлена на усиление роли и повышение качества менеджмента. Зная стратегическую эффективность отечественных предприятий, брошенное собственниками, поднимет менеджмент.

Фактически речь идет о менеджерской революции на российских предприятиях. Новое поколение системных российских менеджеров на всех уровнях управления должно «взять игру на себя», принять ответственность за судьбу российских предприятий, а значит, и за судьбу российской экономики.

С этим связано повышение системных и гуманитарных требований к менеджменту и качественному уровню его профессионального образования. Россия нуждается в специальной целевой общенациональной программе развития теории и совершенствования практики управления предприятиями. В новой концепции управления должны быть отражены современные достижения в области системно-интеграционной теории фирмы, подходы к менеджменту и маркетингу как процессам совместного создания ценностей. Реализация такой программы позволит подготовить корпус новых менеджеров и преодолеть несистемный, неэффективный, несправедливый и своекорыстный менеджмент на большинстве российских предприятий. В Стратегию-2020 необходимо включить раздел «Управление-2020». Главенствующую роль в нем должно занимать управление отечественными предприятиями.

Георгий Клейнер,  
замдиректора Центрального  
экономико-математического  
института РАН, заведующий  
кафедрой Государственного  
университета управления,  
член-корреспондент РАН

Конфигурация основных сил  
предприятия