NATIONS UNIES | **ОБЪЕДИНЕННЫЕ НАЦИИ** | UNITED NATIONS

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'EUROPE | **ЕВРОПЕЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ** | ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE

**SEMINAIRE** | **СЕМИНАР** | **SEMINAR**

КОМИТЕТ ПО РАЗВИТИЮ ТОРГОВЛИ, ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Distr.
GENERAL

**Рабочая группа по развитию промышленности и предпринимательства**

TRADE/WP.8/SEM.4/3
4 March 2002

**Круглый стол "Перестройка промышленности в странах с переходной экономикой: накопленный опыт и перспективы"**

Original: RUSSIAN

Женева, Швейцария, 12-13 февраля 2002

ПЕРВОЕ ЗАСЕДАНИЕ. ПЕРЕСТРОЙКА ПРОМЫШЛЕННОЙ СТРУКТУРЫ: ПРИЧИНЫ, СОДЕРЖАНИЕ, СПОСОБЫ

Тема 1. Перестройка промышленной структуры как средство повышения Национальной конкурентоспособности: обзор проблемы

# ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**(Опыт России)***

Доклад представлен г-ном **Георгием Б. Клейнер**, профессором, заместителем директора Центрального экономико-математического института Российской академии наук
Российская Федерация

## Введение

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

---

* Настоящий доклад представляется в той форме, в которой он получен от автора. Просим направлять ваши замечания по следующему электронному адресу: kleiner@cemi.rssi.ru

Двойственное положение предприятий в ходе трансформационных процессов заключено в самой природе предприятий. С одной стороны, в силу своего предназначения большинство предприятий осуществляет систематическое производство конкретных товаров или услуг, обладают определенным относительно стабильным местом в общественном разделении труда. Функционирование экономики в целом в решающей степени опирается на эту устойчивость, в особенности на устойчивость относительно крупных и средних высокотехнологичных предприятий (переключение в цепях поставщиков и производителей с одного предприятия на другое редко обходится без существенных трансакционных "переключательных" затрат[1]).

С другой стороны, переход от централизованного управления к рыночно управляемой экономике предполагает существенную институциональную перестройку предприятия. Отсутствие институциональной мобильности у предприятий в ходе этого процесса способно вывести предприятие за рамки поля действующей экономики.

Как же сочетать функциональную устойчивость и трансформационную мобильность? Это основная задача, которая стоит сегодня и перед учеными-экономистами, и перед законодателями в экономической сфере, и перед руководителями и работниками конкретных предприятий. Должны ли предприятия в транзитных экономиках уподобиться самолетам "с изменяющейся геометрией крыла" (а заодно и фюзеляжа, и состава экипажа, и пассажиров); следует ли надеяться на естественную "смену поколений" предприятий, самостоятельную или судебную ликвидацию неконкурентоспособных предприятий и ввод в экономику новых, более эффективных и уже структурно приспособленных к рыночной экономике предприятий; или же, наконец, возможна постепенная направленная эволюция основной части работающих предприятий в направлении рыночной адаптации без потери функциональной устойчивости? Вот альтернативы, которые подвергаются анализу в данном материале.

**Терминологические и концептуальные уточнения**

Термин "предприятие" в дальнейшем будет использоваться двояко. Во-первых, под предприятием будет пониматься конкретная организация, осуществляющая систематическое производство товаров или услуг для реализации их за рамками организации, и осуществляющая воспроизводство ресурсов. Это не всегда совпадает с понятием юридического лица, наоборот, в последнее время в России участились случаи, когда за одним предприятием стоят несколько юридических лиц (скажем, здания и оборудование являются имуществом одного юридического лица, а персонал нанимается другим юридическим лицом), или несколько фактически разных предприятий пользуются реквизитами одного юридического лица. Этот феномен приводит к тому, что определение границ предприятия в экономическом, управленческом, социальном и юридическом пространствах представляет значительную сложность.

Важно обратить внимание еще на одну деталь. Поскольку выше говорится о систематическом, постоянном производстве товаров, то нам придется исключить из числа предприятий так называемые "одноразовые предприятия" или "предприятия-однодневки", специально созданные для проведения кратковременных операций в рамках теневой экономики и исчезающие с рынка после их завершения.
Во-вторых, под "предприятием" будет пониматься институт предприятия, т.е. не конкретное, а обобщенное, типовое в той или иной группе предприятие.

Необходимо также уточнить понятие института, используемое в материале. Под *институтом* будем понимать систему *формальных и неформальных норм (правил, предписаний, образцов), регулирующих принятие решений, деятельность и взаимодействие социально-экономических агентов. Предполагается, что сами эти нормы относительно устойчивы по отношению к поведению и*

[1] По нашему мнению, именно этот вид затрат составляет основную долю в общем объеме трансакционных издержек.

*интересам отдельных социально-экономических агентов*. В зависимости от того, каким агентам адресованы эти нормы, можно говорить о *макроинститутах, охватывающих агентов макроэкономического уровня, микроинститутах,* относящихся к деятельности и взаимодействию организаций (предприятий), и внутрифирменных институтах, распространяющих действие внутри данного предприятия или группы предприятий. После работ Нельсона и Уинтера микроэкономические институты называются также рутинами. Взаимодействие разноуровневых институтов в целом создает, по выражению Д. Норта, «совокупную институциональную систему, присущую данному обществу».

Особое значение для темы данной работы имеет мир внутрифирменных институтов. Он весьма насыщен. Практически в каждой сфере деятельности предприятия, начиная от приема на работу и увольнения отдельного работника и кончая принятием стратегических решений формируются и действуют десятки институтов. При этом система внутренних институтов предприятия тесно связана с системой общенациональных институтов. В краткосрочном аспекте общегосударственные макроинституты проектируются на внутрифирменное пространство и влияют на микроинституты. В долгосрочном аспекте предприятие выступает как своеобразный инкубатор, а иногда и генератор новых институтов, распространяющихся потом на общественные отношения. С другой стороны, большинство общественных институтов имеет проекции ни внутрифирменный уровень. Такие институты, как отношения «принципал – агент», «работодатель – работник», «работник – коллектив», «работник – работник», «поставщик – покупатель», «представитель поставщика – представитель покупателя» и многие другие, в том числе разнообразные специализированные технологические институты, формируются на предприятиях ил вокруг предприятий и впоследствии распространяются на другие организации как в результате кадровой миграции, так и вследствие обмена информацией и когнитивной деятельности предприятий. В краткосрочном аспекте институциональная структура предприятия может быть рассмотрена как модель общегосударственной системы институтов. Поэтому преобразование институциональной структуры предприятия очень тесно связано с динамикой общегосударственных институтов.

В рамках терминологической части нуждаются в уточнении также понятие реформирования и реструктуризации. Под *реформированием* некоторого объекта (в данном случае - предприятия) естественно понимать его существенное изменение в целом (разумеется, с сохранением идентичности), под *реструктуризацией* - более частный процесс, а именно, изменение структуры объекта, т.е. изменение состава его элементов и/или связей между ними. Часто реструктуризацию предприятий в ходе рыночных реформ отождествляют с редукцией объемов и номенклатуры выпуска, сокращением персонала, выводом непрофильных активов и т.п. По нашему мнению, это лишь один из возможных вариантов рыночной реструктуризации. Не менее эффективными могут оказаться (и такие примеры известны) и другие варианты реструктуризации, например, диверсификация или увеличение объемов производства.

**Предприятие и реформы в России: цели или средства?**

Стоит напомнить, что перестройка экономики в 1990-х годах в Советском Союзе была инспирирована в значительной мере именно неудовлетворительным состоянием предприятий. В качестве основных проблем предприятий назывались: неэффективное использование ресурсов; низкая восприимчивость к достижениям научно-технического прогресса; слабая мотивация работников; низкая трудовая и трансакционная дисциплина. Практически отсутствовала система выхода предприятий с рынка, было существенно затруднено создание новых предприятий. Большинство экономистов, однако, полагало, что на предприятиях имеются все необходимые резервы для решения этих проблем, и только излишнее вмешательство государства не дает им возможности реализоваться. Указания отраслевых министерств, партийного руководства, распределение продукции Госпланом и Госснабом не позволяли предприятиям выйти на границы своих производственных возможностей. Чрезмерно плотная институциональная среда вокруг и внутри предприятий сдерживала их

функциональные возможности. Задача реформаторов в этих условиях казалась подобной работе скульптора, отсекающего куски мраморной глыбы для создания скульптуры. В предперестроечный период повышение эффективности и внедрение инновационных процессов на предприятиях считалось *целью*, а переход от централизованного к рыночному управлению - *средством* для решения этой задачи.

Однако в дальнейшем процессы создания рыночной экономики вместо централизованной приобрели самостоятельное значение, и *из средства превратились в цели*. Это было вызвано в первую очередь политическими факторами, интересами властных групп, а также инерцией саморазвития социально-экономических процессов. Предприятия же оказались на периферии реформ и общественного внимания. На этапе "развитой перестройки" не была оценена в должной мере связь предприятия как основного микроэкономического института с функционированием макроэкономики в целом. Если в краткосрочном плане макроэкономические условия (нормативно-законодательная база, налоги, курсы валют и т.п.) оказывают мощное влияние на функционирование микроэкономических объектов, то в долгосрочном плане – особенности макроэкономического устройства сами порождаются складывающимися на предприятиях взаимоотношениями между трудом и капиталом, между менеджментом, собственниками и наемными работниками. Такое положение можно считать естественным, поскольку предприятия являются одними из немногих экономических образований, самовоспроизводство которых заложено в базисную концепцию их существования. Симбиоз государства и предприятий - единственный способ успешного функционирования экономики и общества в постперестроечный период..

**Современные проблемы российских промышленных предприятий**

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

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

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

Однако наиболее существенной оказалась системная институциональная проблема, которую обобщенно можно обозначить как нарушение целостности предприятий. Под *целостностью* предприятия понимается взаимосогласованность и внутренняя сбалансированность процессов *производства* продукции, ее *реализации* и *воспроизводства* используемых ресурсов, а также *инновационных процессов* в этих сферах. *Функциональные* аспекты целостности обеспечивают

количественные пропорции этих процессов, *институциональные* аспекты целостности отражают единство и полноту системы внутренних институтов на предприятии, а *эволюционная* составляющая гарантирует сохранение этих видов целостности предприятий в процессе развития.

Альтернативой целостности является фрагментарность предприятия, его внутреннего пространства и микросреды вокруг него, утрата единства и преемственности развития предприятия во времени, невозможность использовать накопленный опыт и знания.

Ослабление функциональной составляющей целостности предприятий выражается прежде всего в сокращении доли инновационно-инвестиционных процессов и подсистем предприятия. Объем инвестиций снизился по сравнению с 1990 г. почти в 5 раз. По данным Госкомстата РФ удельный вес числа предприятий, занимавшихся инновационной деятельностью – 6% (в США соответствующая цифра – 33%). В конце 2001 г. 37% предприятий были убыточными, более 70% предприятий выпускают убыточную продукцию. По данным Российского экономического барометра свыше 20% предприятий не делали капитальных вложений в течение 6 месяцев и не предполагают их делать еще в течение 6 месяцев, свыше 50% предприятий не инвестируют в течение 2-х и более месяцев. На многих предприятиях сведены к минимуму или вовсе ликвидированы подразделения НИОКР, заводские лаборатории и др.

В качестве новой серьезной проблемы в последнее время заявили о себе явления своеобразной "когнитивной недостаточности". Запас технологических и коммуникационных знаний и навыков на предприятиях, как явных, так и неявных, в последнее время резко уменьшился. Предприятия не уделяют достаточного внимания созданию и хранению документации по освоенным изделиям, а коммуникативные возможности резко уменьшились. Предприятия покидают наиболее квалифицированные и обладающие уникальными знаниями специалисты (общая текучесть кадров составляет 27% в годовом исчислении). Известны случаи отказа от выполнения выгодных заказов из-за отсутствия работников, владеющих той или иной операцией. Что же касается молодых специалистов, то их технологические знания недостаточны, поскольку система профессионального среднего образования частью ликвидирована, частью переориентирована на сугубо рыночные экономические вопросы. Увлечение рыночными механизмами в ущерб внутрипроизводственной организации производства охватило и втузы. "Когнитивная недостаточность" ведет к снижению качества продукции и росту издержек на ее производство.

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

В структуре внешних функций большинства предприятий ослаблена мотивация к расширению производства и получению большей прибыли (персональные цели различных категорий участников рассмотрены ниже). Влияние рыночных сигналов на поведение предприятий недостаточно. Либо эти сигналы вообще не воспринимаются на предприятии, не получают адекватной интерпретации и не достигают лиц, принимающих решения, либо эти решения принимаются без ориентации на сигналы рынка. Следует подчеркнуть, что ответственность предприятия за выполнение плана перед вышестоящими отраслевыми органами управления была персональной и, так сказать, концентрировалась на отдельной персоне. Ответственность предприятия перед рынком распределяется практически на всех работников предприятия и носит поэтому менее выраженный характер.

Ответственность же перед акционерами в настоящее время ослаблена из-за структуры корпоративного контроля. По различным данным инсайдеры в целом контролируют в 2001 г. более 50% акций, причем основная часть контролируется непосредственно, через трастовые структуры и аффилированные организации генеральными директорами. Таким образом, передаточный механизм влияния участников на исполнительный орган отсутствует.

В качестве последней по порядку, но не по важности, можно назвать проблему социальной ответственности предприятия перед обществом, собственными работниками и другими участниками (стейкхолдерами).

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

Таблица 1

**Институциональные факторы целостности предприятия**

| | Институты, обеспечивавшие данное качество предприятия до реформы | Институты, обеспечивающие данное качество предприятия в развитой рыночной экономике |
|---|---|---|
| Целостность предприятия | Контроль со стороны отраслевого министерства; контроль со стороны региональной администрации и партийных органов | Стремление к минимизации трансакционных издержек, экономия на масштабе, отраслевая конкуренция предприятий, фондовый рынок, судебная защита от недобросовестных поглощений |
| Внутренняя консолидация и координация бизнес-процессов на предприятии | Система комплексного внутрифирменного планирования; методические рекомендации по управлению предприятиями; личная ответственность директора перед вышестоящими административными органами, трудовым коллективом, профсоюзом, партийными организациями и органами; создание интегрированных АСУ предприятием | Эффективное и непритворное бизнес-планирование, стратегическое планирование, регулярный стратегический менеджмент, деятельность профсоюзов, профессиональная конкуренция, ответственность исполнительного директора перед акционерами и Советом директоров |
| Функциональная мотивация предприятия | Экзогенное планирование; материальное стимулирование директора и коллектива предприятия, моральное поощрение и карьерный рост директора, "фирменный" патриотизм работников | Фондовый рынок, влияние Советов директоров как представителей внешних акционеров, защита прав акционеров в суде |
| Влияние рыночных сигналов на предприятие | Отраслевой контроль, отраслевые научно-исследовательские институты; заводские подразделения НИОКР; система экзогенного планирования; система рекламаций; система соцсоревнования предприятий | Маркетинг, конкуренция, законодательство о банкротстве, фондовый рынок |
| Социальная | Личная ответственность директора | Влияние независимых членов Советов |

| | | |
|---|---|---|
| ответственность предприятия | перед вышестоящими административными органами, трудовым коллективом, профсоюзом, партийными организациями и органами | директоров, фондовый рынок, влияние социальной репутации компании на ее капитализацию |

В настоящее время большинство институтов, упомянутых в среднем столбце таблицы, отсутствуют. Ликвидация части из них была непосредственно связана с отказом от централизованного управления экономикой, часть исчезла в связи с резким экономическим спадом, остальные были сознательно ликвидированы или предельно ослаблены в связи с неправильными или упрощенными теоретическими установками.

Институты же, упомянутые в правом столбце, либо не созданы, либо находятся на низкой стадии развития.

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

**Реальное реформирование промышленных предприятий**

Есть ли реальные основания надеяться на "естественную" замену прежних недостаточно эффективных предприятий новыми, формируемыми в постреформенный период в России? Для того, чтобы ответить на этот вопрос, рассмотрим кратко аспекты реформирования, связанные с процессами замещения старых предприятий новыми, созданными в последнее время.

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

Подавляющее большинство новых предприятий создается со спекулятивными целями, в попытках уйти от налогообложения или выполнить те или иные незаконные операции. В Москве, например, в течение года создается около 60 тыс. предприятий. Из них примерно 10 тыс. расположены по 109 юридическим адресам. Это значит, что на каждый из этих адресов приходится по 100 фирм. Уставные капиталы этих фирм ничтожны. Если сопоставить это с цифрами инвестиций в экономику и учесть 70%-ю загрузку производственных мощностей, то становится ясно, что новые промышленные предприятия не реализуют функции замены действующих, а отражают процесс передела собственности. Для надежды на повышение эффективности путем смены поколений предприятий, таким образом, в настоящее время нет оснований.

Что касается процесса ликвидации предприятий, то этот процесс также реализует не естественный отбор наиболее необходимых рынку предприятий, а служит, как правило, средством достижения личных или групповых спекулятивных интересов. Банкротство (а сейчас в судах России рассматривается около 30 тыс. дел о банкротстве) используется как способ захвата собственности. При этом предприятие оказывается беззащитным перед кредиторами, акционерами, порой и работниками. Примеры ТВ-6, НТВ и многих других предприятий говорят о том, что эффективные с точки зрения

удовлетворения имеющейся потребности предприятия становятся жертвой недобросовестных действий, осуществленных с участием коррумпированных судебных органов.

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

В этой ситуации единственным по сути дела выходом является реформирование имеющихся предприятий.

Каковы характеристики этого процесса в России? Как следует из данных обследования предприятий, проведенного по заданию Министерства экономики РФ исследовательской группой Государственного университета - Высшей школы экономики, ЦЭМИ РАН и других организаций под руководством А.А. Яковлева, процесс реформирования предприятий является реальностью: 53,4% предприятий отмечают, что работа по реформированию проводится. По данным альтернативного глубокого обследования, проведенного в этот же период ЦЭМИ РАН на 25 предприятиях Москвы, Волгограда, Таганрога и Иванова, около 58% руководителей свидетельствуют о проведении реструктуризации, причем 36,8% находят ее успешной.

Какого рода мероприятия проводятся в рамках реформирования? Имеет смысл различать четыре вида реструктуризации (реформирования): *функциональную* (или неоклассическую), включающую целенаправленные действия по изменению политики цен, количеств привлекаемых факторов и структуры выпуска; *менеджериальную*, предполагающую изменение организационной структуры и перераспределение функций управления предприятием; *институциональную*, в рамках которой осуществляется изменение состава и характеристик внутрифирменных институтов, и *эволюционную* - запуск механизмов эволюционной изменчивости системы внутрифирменных институтов.

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

По большому счету в промышленности России практически решены проблемы производства не находящей потребления продукции: такая продукция давно снята с производства и заменена современными образцами, предназначенными для внутреннего потребления или экспорта. Единственной существенной функциональной проблемой российской промышленности с точки зрения ее конкурентоспособности остается проблема качества массовой продукции (качество единичных экземпляров порой далеко превосходит мировой уровень).

Что же касается существенной для предприятий проблемы поиска платежеспособного спроса, то она носит более глубокий и комплексный характер, поскольку тесно связана с проблемной институциональной средой предприятия. Для ее решения необходима реформа микроинституциональной структуры.

**<u>Институциональное реформирование промышленных предприятий</u>**

Как вытекает из вышесказанного, первостепенное внимание в настоящее время должно быть уделено институциональному реформированию предприятий. Этот процесс включает в себя как

создание и улучшение внешней для предприятий институциональной инфраструктуры, так и изменение состава и функций внутрифирменных институтов.

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

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

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

Обычно все субъекты принятия решений относительно предприятия делятся на три группы: акционеры, менеджеры, работники. Однако в реальной практике управления промышленными предприятиями в России эти группы лиц, во-первых, не выступают как целостные субъекты, во-вторых, неравноправно представлены в механизме принятия и реализации решений. Исследования показывают, что в составе менеджмента подавляющего большинства предприятий существует резкое различие между интересами и возможностями "первого лица" предприятия – генерального директора, с одной стороны, и интересами и возможностями высшего менеджмента (администрации) предприятия, включая заместителей генерального директора, функциональный и высший дивизиональный менеджмент, с другой стороны. Последняя группа менеджеров реализует руководство техническими и организационными процессами и по сути дела играет чрезвычайно важную роль в функционировании предприятия как целого. Низший же линейный менеджмент по составу интересов близок к рабочим.
Раздельно следует рассматривать роль работников в системе принятия и реализации решений и роль трудового коллектива в целом. Несмотря на то, что роль каждого работника, равно как и роль трудового коллектива в целом в принятии решений на промышленных предприятиях в настоящий период незначительна, то в случае, когда на предприятии возникает особая ситуация социального конфликта и оно становится "протестным", роли как отдельных работников, так и трудового коллектива могут стать весьма заметными, а порой и доминирующими.

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

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

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

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

В известном смысле процесс принятия и согласования решений можно рассматривать как арену конкурентных отношений. Практически всегда имеются принципиальные возможности взаимозаменяемости инструментов и рычагов влияния во взаимоотношениях всех субъектов функционально-управленческой конфигурации. Это означает, в частности, что статусное распределение "административного" ресурса, предполагающего априорную функциональную асимметрию отношений "принципал – агент" в рамках данной конфигурации может быть скомпенсировано (а асимметрия информации – преодолена) за счет перераспределения информационного и "исполнительского" видов ресурсов.

Как показывают результаты исследования состояния и потенциала предприятий, проведенные в ЦЭМИ РАН, доминирующую роль в управлении предприятием, распределении и присвоении результатов его деятельности (как производственных – т.е. доходов от реализации произведенной продукции, так и институциональных – кредитов, эмиссионных доходов и т.п.) играет исполнительный руководитель предприятия. Построение статистической модели взаимодействия конкурентных сил в рамках данной системы на базе эмпирических данных, собранных путем обследования предприятий, позволяет качественно оценить степень конкурентности отношений и объем статусных "сил" каждого из субъектов функционально-управленческой конфигурации. Неравномерное институциональное распределение возможностей реализации своих интересов в рамках данной конфигурации приводит к ее устойчивой несбалансированности. Можно ввести некоторые показатели, которые для каждого субъекта отражают соотношение между объемов его возможностей и границами его ответственности. Чем сильнее различие в этих показателей для разных субъектов принятия и реализации решений, чем выше несбалансированность функционально-управленческой конфигурации, тем менее целостным является предприятия и тем ниже его долгосрочная эффективность (устойчивость функционирования). Вместе с тем краткосрочная эффективность по некоторым аспектам в при низкосбалансированной функционально-управленческой конфигурации может достигать достаточно высокого уровня (например, вывод активов с предприятия может обеспечить краткосрочный взлет фондоотдачи), после чего наступает резкий спад.

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

Главная задача институционального реформирования промышленных предприятий состоит в согласовании объема прав и ответственности каждого из участников и учета интересов каждого из них в принятии и выполнении решений. Функционально-управленческая конфигурация должна быть сбалансированной, чтобы обеспечить интересы развития предприятия в целом как субъекта рынка. Соответственно система интересов участников должна быть консолидирована и приведена в соответствие с интересами предприятия как самостоятельного и целостного субъекта экономики.
Система мероприятий по изменению ситуации представлена в табл. 2.

Таблица 2

**Основные направления реформы предприятий**

| № п/п | Основные группы мероприятий институциональной реформы предприятий и среды их функционирования | Цели данной группы мероприятий |
|---|---|---|
| 1. | Создание системы внутреннего комплексного стратегического планирования. Организация системы управления предприятием на базе стратегических планов. | Целостность в пространстве функций предприятия (полнота и эффективность реализации функций) |
| 2. | Создание и укрепление воспроизводственно-инновационных структур (институтов) на предприятии. Стимулирование за счет налоговых льгот расширения масштабов и углубления НИОКР на предприятиях. | Развитие предприятия, целостность предприятия как неограниченно продолжающего свою деятельность субъекта |
| 3. | Укрепление когнитивно-образовательных институтов предприятий, фиксация и аккумуляция документируемых и недокументируемых знаний. Реорганизация служб управления персоналом, расширение их функций за счет управления когнитивными процессами | Качество управления, наследование и эволюция технологий. Целостность внутренней среды предприятия |
| 4. | Модернизация системы аттестации и карьерного роста на работников предприятий путем объединения процессов аттестации персонала, оценки деятельности подразделений, | Целостность в пространстве функций предприятия (полнота и эффективность реализации функций) |

| | | |
|---|---|---|
| | стратегического мониторинга и стратегического планирования предприятия | |
| 5. | Повышение ответственности генерального директора за результативность работы предприятия. Создание системы текущего и перспективного стимулирования генеральных директоров. Усиление зависимости между положением предприятия на товарном и на фондовом рынках и оплатой труда генерального директора. Создание гласного общественного института для выявления эффективных и честных руководителей промышленных предприятий (аналог *номенклатуры*), обеспечение системы льгот и привилегий для таких руководителей при выходе на пенсию. Создание аналогичного института *антиноменклатуры* для формирования негативного общественного отношения к утратившим репутацию менеджерам. Расширение ответственности генерального директора (включая личную имущественную) за действия, причиняющие краткосрочный или отложенный ущерб предприятию. | Целостность и внутренняя консолидация предприятия. Функциональная мотивация предприятия. Социальная ответственность предприятия. Усиление влияния рыночных сигналов на стратегию предприятия |
| 6. | Создание системы представительства организационно-технического менеджмента в структуре принятия решений, организация "административных советов" для выявления и консолидации интересов менеджмента | Качество управления, целостность внутренней среды |
| 7. | Обеспечение представительства интересов работников в системе принятия решений, организация на предприятии постоянно действующего органа, представляющего стратегические интересы трудового коллектива. Укрепление профсоюзных организаций на предприятиях, воссоздание системы отраслевых профсоюзов | Качество производства, целостность внутренней среды, социальная ответственность предприятия |
| 8. | Создание системы ответственности крупных собственников производственного капитала (предприятий промышленности) за эффективность деятельности принадлежащих им предприятий. Развитие рынка подобной ответственности крупных собственников | Социальная ответственность бизнеса |
| 9. | Создание патронируемой государством системы | Качество управления, трансферт |

| | | |
|---|---|---|
| | подготовки промышленных менеджеров и обмена опытом реструктуризации на базе успешно действующих и реформируемых предприятий. Разработка, апробация и распространение системы методических разработок по управлению российскими предприятиями с учетом современного мирового уровня менеджмента и специфики личностного "российского стиля" корпоративного управления | прогрессивных организационных и производственных технологий |
| 10. | Усиление интеграционной деятельности предприятий, создание «мягких» отраслевых информационно-координационных структур. Повышение ответственности вновь организуемых предприятий. Стабилизация сети узловых промышленных предприятий | Взаимоотношения предприятий как целостных систем (целостность рыночно-интеграционной среды). Социальная ответственность бизнеса. |
| 11. | Содействие созданию института "народных предприятий" в экономике; равноправное конкурентное развитие четырех секторов: "государственных предприятий" (основной собственник – государство), "капиталистических предприятий" (основной собственник – физическое лицо или группа лиц вне предприятия), "менеджерских предприятий" (основные собственники – руководители предприятия), "народных предприятий" (основные собственники – работники предприятия). | Целостность и полнота внутреннего рынка. Социальная ответственность бизнеса. Эффективное использование трудовых ресурсов. |
| 12. | Изменение законодательства о банкротстве в сторону более полного и комплексного учета при принятии и реализации решения о банкротстве социально-экономических интересов всех участников производственно-финансовой деятельности: предприятия и его кредиторов, региона, отрасли, государства | Социально-экономическая стабилизация внутреннего рынка, социальная ответственность бизнеса. |
| 13. | Унификация налоговых и других условий деятельности предприятий, создающих преференции для предприятий в разных регионах. Снижение транспортных тарифов для создания общестранового товарного рынка | Усиление конкурентных основ производства. Снижение степени фрагментации внутреннего рынка. |
| 14. | Создание общегосударственной системы индикативного эндогенного стратегического планирования промышленных предприятий, | Промышленная координация, дефрагментация внутренего рынка |

| | | |
|---|---|---|
| | отраслей, регионов | |
| 15. | Развитие корпоративного фондового рынка, расширение конкурентного поля для инвесторов, активизация действий федеральных и региональных органов как участников фондового рынка | Усиление влияния рыночных сигналов на предприятия. Социальная ответственность бизнеса |

Практика последнего десятилетия показала, что реформирование институтов функционирования промышленных предприятий невозможно в рамках отдельно взятых субъектов хозяйствования. Необходима общегосударственная программа реформирования предприятий, сопряженная с другими видами государственной политики - внешнеэкономической, научно-технической, учетно-статистической, социальной и др. По сути дела необходим «институт микроэкономического реформирования». Подобная задача в общих чертах была заявлена еще в середине 1990-х годов как в как одна из основных в системе экономических реформ (реформе предприятий был посвящен специальный раздел в Послании президента России Федеральному собранию в 1997 г.), однако в условиях глубокого экономического спада до начала 2000 годов удовлетворительное решение этой проблемы не было реализовано. Сейчас, когда в стране наметились явные признаки экономического роста, необходимо использовать открывшиеся возможности для реализации реформы промышленности в России. Промышленные предприятия и общество в целом должны получить ясные сигналы от правительства и президента страны, недвусмысленно свидетельствующие о том, что руководству страны небезразличны судьбы российской промышленности, российских предприятий и российских граждан.

В период становления и развития рыночных отношений промышленные предприятия как хозяйственные комплексы, на которых в рамках общественно полезных производственных процессов объединяются и плодотворно взаимодействуют материальные, финансовые, когнитивные и трудовые ресурсы, нуждаются в защите и заботе государства. Популяция эффективных, конкурентоспособных и социально ответственных предприятий может возникнуть и развиваться лишь в результате тщательного и осторожного выращивания и патронажа как государственных органов, так и общества в целом. Границы предприятий не должны быть непреодолимым препятствием для распространения внутрь предприятия принципов социальной справедливости, учета интересов общества, развития эффективных социально-экономических институтов. Наоборот, корпоративная культура, благоприятный климат производственного сотрудничества должен, укрепившись на предприятиях, распространиться на общество в целом. В этом состоит одна из важных составляющих частей миссии промышленных предприятий в переходных экономиках.