

## УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ КАК СИСТЕМОЙ ИНТЕРЕСОВ ЕЕ УЧАСТНИКОВ И ПРОТИВОРЕЧИЙ МЕЖДУ НИМИ

И. Е. Рисин, Ю. И. Трещевский, В. Н. Эйтингон

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 9 февраля 2010 г.

**Аннотация:** в статье рассмотрены интересы участников и проблемы возникновения противоречий в фирмах, имеющих корпоративное устройство. Указаны способы разрешения противоречий между основными участниками фирмы, применяемые при этом инструменты управления, проанализированы результаты, достигаемые при их использовании.

**Ключевые слова:** фирма, система, интересы, противоречия, управление, менеджеры, работники, собственники.

**Abstract:** in article interests of participants and a problem of occurrence of contradictions in the firms having the corporate device are considered. Ways of resolution of conflicts between the basic participants the firms applied thus tools of management are considered, the results reached at their use are analyzed.

**Key words:** firm, system, interests, contradictions, management, managers, workers, proprietors.

Для формирования эффективной концепции управления фирмой в системном понимании данного экономического феномена необходимо прежде всего определить его содержание во взаимосвязи с элементами окружающей среды. При этом важно прояснить ряд позиций, которые мы рассматриваем в теоретическом и историко-генетическом аспектах. В процессе анализа мы придерживаемся ряда ограничений, которые необходимо учитывать при формировании концепции управления современной фирмой.

1. Прежде всего необходимо обратиться к пониманию фирмы в ее организационно-правовом плане. Фирма рассматривается нами только как корпоративная организация. Фирмы, владельцами которых является одно лицо, в большинстве случаев имеют другие основания для создания и формирования системы управления.

2. Для большинства предприятий участие государства серьезно изменяет миссию, цели, задачи, ресурсы, инструменты управления. Поэтому для фирм с участием государства предлагаемая концепция имеет ограниченное применение.

3. Несмотря на общность известной части экономических процессов, протекающих в самой фирме и в системе ее взаимосвязей, можно выделить как минимум две группы предприятий, сферы деятельности которых настолько различаются по основополагающим принципам функционирования,

что концептуальные основы управления ими могут совпадать только в силу определенного стечения обстоятельств. Поэтому мы различаем фирмы, функционирующие в реальном и финансовом секторах экономики. В нашем случае концепция отражает преимущественно закономерности управления предприятиями реального сектора.

4. Из сферы рассмотрения нами исключены предприятия, функционирующие в виртуальном секторе, а также имеющие виртуальную систему управления.

5. Концепция распространяется на условия развитой рыночной и переходной экономики. В тех случаях, когда переходная экономика вносит существенные коррективы в систему внутрифирменного управления, это специально оговаривается нами.

6. Организационно-правовые формы предприятий оказывают существенное влияние на характер внутрифирменного управления. В частности, фирмы, требующие личного участия собственников и одновременно предполагающие их личную имущественную ответственность (товарищества, производственные кооперативы), настолько специфичны с точки зрения управления ими, что требуют подхода, значительно отличающегося от изложенного ниже.

7. Существенное влияние на характер управления оказывает деление обществ по организационно-правовым формам на ОАО, ЗАО, ООО, ОДО и АОРНП. Однако данные различия будем считать вторичными, полагая, что основная часть концеп-

ции подходит для любой из данных форм. В максимальной степени концепция приближена к ОАО как наиболее типичной организационно-правовой форме предприятий в рыночной экономике.

Отметим, что современные представления о фирме базируются на позитивистской концепции фирмы как основной экономической единице общества, заложенной А. Смитом. В ней фирма представлена одновременно собственником и институциональной структурой, функционально фирма обеспечивает реализацию целей собственников и работников. Генезис фирмы (у А. Смита – мануфактуры) вызван общественным разделением труда, которое позволяет многократно увеличить его производительность [1, с. 11–23]. Возникновение организации у А. Смита непосредственно связано с технологией и организацией производства. Ремесленное производство не требует каких-либо организационных форм, для мануфактуры необходимы организация и управление ею со стороны предпринимателя. Причем основной объект управления – собственно производство, руководство работой, распределение операций между рабочими. Процесс управления непротиворечив, все участники организации и ее контрагенты (и в результате – общество в целом) получают положительный эффект в соответствии с вкладом в производство. Эти положения заложили, на наш взгляд, основы позитивистского подхода к управлению фирмой, получившего дальнейшее развитие в трудах представителей классической школы.

В работах Дж. С. Милля понятия собственности, используемой в производстве, бизнеса, фирмы совпадают, в них достаточно отчетливо прослеживается представление о фирме как объединении капиталов с целью их концентрации и в силу этого – повышения кредитоспособности [2].

Впоследствии классическая школа разграничивает собственника, менеджера и предприятие и показывает противоречия в их целях, функциях, способах управления. Отметим, что отрицание непосредственного совпадения собственности, бизнеса и фирмы в последующие периоды развития теории не означает, что на практике отсутствует весьма тесная взаимосвязь целей, функций и систем управления. Даже в настоящее время она имеет место в экономической реальности. С известной степенью условности к такому случаю триединой системы можно отнести большинство предприятий малого бизнеса, не входящих в объединения и не являющихся сателлитами крупных

предприятий, выполняющими строго определенные функции в более обширном бизнесе.

Дальнейшее развитие теории управления фирмой связано с внедрением в научный оборот понятия трансакционных издержек. Именно возможность (и необходимость в условиях жесткой конкуренции) снизить трансакционные издержки приводит к интеграции различных элементов бизнеса в институциональную структуру, в которой внешние трансакции заменяются более дешевыми внутренними. Фирма в этом случае рассматривается как агент, целями которого являются: снижение издержек, максимизация прибыли и реализация технологических возможностей входящих в нее экономических субъектов. М. Аоки даже полагает, что фирма в этой трактовке «...может идентифицироваться с самостоятельно принимающим решения предпринимателем, который управляет «черным ящиком» с целью максимизации прибыли в зависимости от изменений ситуации на рынке» [3, с. 19]. К авторам, в той или иной степени обосновавшим данную концепцию, следует отнести прежде всего А. Алчиана, Р. Коуза, О. Уильямсона, Б. Клейна, Р. Крауфорда.

В результате развития позитивистских представлений фирма предстает в виде институциональной системы, объединяющей экономических субъектов организационными отношениями в противовес рыночным, с целью минимизации трансакционных издержек составляющих ее элементов.

Несмотря на ограниченность данных представлений, следует согласиться с тем, что они получают подтверждение в реальной практике и реализуются в форме поглощений. Правда, помимо снижения трансакционных издержек в этом случае преследуются и иные цели.

П. Друкер рассматривает фирму как некоторую институциональную структуру внутри бизнес-системы. Институционализация позволяет предприятию обеспечить более эффективное использование ресурсов: «Предприятие по определению должно уметь производить больше или лучше, чем каждый ресурс, из которых оно состоит (эффект синергизма). Оно должно представлять собой единое целое, т.е. нечто большее, чем просто сумму его составных частей, а результат деятельности должен быть больше, чем сумма результатов деятельности всех его составных частей» [4, с. 27]. Иными словами, предприятие (в данном случае – это именно фирма, а не бизнес) представляет собой совокупность ресурсов, единое управление кото-

рыми обеспечивает синергетический эффект в процессе их использования для реализации целей бизнеса. С другой стороны, П. Друкер трактует предприятие как сообщество человеческих индивидуумов, основывающееся на общих убеждениях и принципах [4, с. 74]. Иначе говоря, в трактовке П. Друкера фирма выступает как институционализированная совокупность ресурсов, объединенных менеджментом для реализации целей бизнеса.

Фактически возвращается к смитовскому пониманию фирмы Р. Дафт. Он отмечает, что: «В современной индустриальной среде, в которой доминируют сложнейшие технологии, организации объединяют в себе знания, людей и материалы и, тем самым, выполняют задачи, непосильные величайшему, но работающему в одиночку гению» [5, с. 23]. В самом определении фирмы, предложенном Р. Дафтом, явно выражен технологический аспект. К сожалению, этот тезис не получил развития в предложенной автором системе управления; особенности технологий, их влияние на управление в социально-экономическом смысле не рассмотрены\*. В целом Р. Дафт считает, что организация (в том числе фирма) – это социальное образование, имеющее специально созданную структуру, деятельность которого подчинена определенной цели. При этом формулировка «социальное образование» означает, что организация состоит из двух или более людей. Наличие «специально созданной структуры» свидетельствует о том, что задачи и ответственность за их выполнение распределяются между членами организации. Подчинение цели означает, что организация должна приносить определенный результат (прибыль, увеличение доходов членов организации, удовлетворение духовных или социальных потребностей) [5, с. 23].

Указанный подход к установлению сущности организации (фирмы) имеет ряд недостатков, среди которых в первую очередь следует отметить

\* Вообще, проблема, на наш взгляд, заключается не в сложнейших технологиях. Уже в Древнем Шумере и Египте простейшая по современным представлениям технология сельскохозяйственного производства потребовала кооперации людей и, следовательно, управления производственным процессом в технологическом и социально-экономическом смысле. Затем она была воспроизведена в различных организационных формах в доиндустриальную эпоху и трансформировалась в мануфактурное и фабричное производство в XVIII–XIX вв. Важна, по нашему мнению, не сложность технологии, а сам факт ее существования в виде, требующем координации действий участников производственного процесса. Усложнение технологии требует изменения (не обязательно усложнения) управления фирмой.

определение цели в единственном числе. Фирму составляют различные субъекты, имеющие различные цели. Поэтому функционирование фирмы всегда многоцелевое.

М. Аоки предложил трактовку фирмы как совокупности множества специализированных подразделений: «Под фирмой как управленческой иерархией может пониматься организация, состоящая из множества специализированных подразделений. Деятельность последних координируется с помощью административного управления. Можно предположить, что оптимальное построение иерархии определяет взаимоподчиненность органов внутрифирменного управления и задачи обработки управленческой информации для каждого администратора с целью максимизации снижения издержек использования рыночного механизма» [3, с. 20].

Таким образом, несмотря на определенные различия, авторы рассматривают фирму как институционализированную систему, объединяющую собственников капитала, менеджеров и работников технико-технологического профиля на основе общественного разделения труда и реализации общей миссии. В некоторых случаях в состав фирмы концептуально не включаются собственники.

Не останавливаясь на отдельных противоречиях, свойственных каждой концепции, отметим две особенности, позволяющие считать изложенные позиции единым подходом.

Во-первых, не уделяется внимания технико-технологическим аспектам деятельности организации. Функционирование отдельных звеньев фирмы, считают все указанные выше авторы (и другие, ссылки на которых в данном случае не приводятся), осуществляется безотносительно к материальной базе организации. Технологические процессы просто подразумеваются как некоторая данность, которой нельзя избежать, но их влияние на внутрифирменное управление авторами не рассматривается. Однако они настолько многообразны и специфичны в каждой отрасли, что их следует учитывать. Естественно, что определенная часть управления сопряжена с решением именно технологических вопросов, без чего фирма существовать не может. Одновременно технико-технологическая основа оказывает влияние на любую функцию управления, оргструктуру, порядок принятия решений. В таком контексте управление сталеплавильной фирмой существенно отличается от управления машиностроительным или горнодобывающим предприятием.

Во-вторых, с социально-экономической точки зрения фирма трактуется с позитивистских позиций. Объединение участников фирмы (каким бы ни был их состав) осуществляется для достижения общей положительной цели – получения прибыли, удовлетворения социальных потребностей и т.п. Данный взгляд на природу фирмы представляется скорее нормативным, чем фактическим. Отсюда – вытекающие проблемы в системе управления, формирование «рациональных» и нереализуемых на практике оргструктур; разработка систем мотивации, имеющих в большей степени демонстрационный, нежели стимулирующий смысл; разрастание аппарата управления и рост затрат на его содержание; невыплаты дивидендов акционерам; преднамеренные и фиктивные банкротства и др.

Отметим ряд особенностей в формировании фирм, которые позволяют считать позитивистский подход к теории фирмы и управлению ею, по крайней мере, ограниченным.

1. Образование фирм происходит в большинстве случаев в форме обществ с ограниченной ответственностью или акционерных обществ. Товарищества, предполагающие высокую степень имущественной ответственности участников, распространены слабо в странах как с развитой рыночной экономикой, так и с переходной.

2. Создание фирмы в большинстве случаев предполагает не только постановку общей позитивной цели, но и ограничение ответственности любого участника общества. Это обстоятельство представляется нам наиболее важным. Если обратиться к периоду формирования акционерных обществ (обществ с ограниченной ответственностью), то можно заметить, что данная организационно-правовая форма встречала серьезное недоверие со стороны как государств, так и частных предпринимателей. Дж. С. Милль отмечал, что «...вряд ли есть хоть одна страна, законы которой не возводили бы огромных и в большинстве случаев преднамеренных препятствий на пути образования сколько-нибудь многочисленного товарищества (речь идет как о собственно товариществах, так и об обществах в современном понимании. – *Авт.*)» [2, с. 282]. Дж. С. Милль считал, что создание таких обществ оправдано, так как это не нарушает ничьих прав и способствует увеличению капитала. Правомерность существования фирм с ограниченной ответственностью к настоящему времени доказана практикой их распространения. Они наиболее распространены в бизнесе. Почему? Для достижения позитивной цели более подходят

товарищества, налагающие конкретные имущественные обязательства на всех участников. Следовательно, по крайней мере, одним из значимых, но не учитываемых в позитивистском подходе оснований для создания фирмы является ограничение ответственности собственников. Однако фактически имеет место ограничение ответственности практически всех участников фирмы.

В связи с изложенным сформулируем основные тезисы концепции управления фирмой, исходя не из нормативного представления о ней, а из фактического состояния дел. Прежде всего отметим, что фирма представляет собой институциональную структуру, реализующую интересы различных участников и третьих лиц.

Внутренняя среда представлена менеджерами и другими категориями работников, деловая среда – собственниками предприятия, заказчиками, поставщиками, финансовыми партнерами (банками, страховыми и лизинговыми компаниями, государственными структурами), реализующими функцию финансовой поддержки бизнеса. Во внешнем окружении, с точки зрения рассматриваемой проблемы, определяющую роль играют государственные структуры, осуществляющие сбор налогов.

Принципиальное значение имеет здесь статус участников деловой среды и внешнего окружения, их доминирующие интересы и характер связывающих их организационно-экономических отношений. Рассмотрим указанные характеристики применительно к каждому из названных нами субъектов\*.

1. Менеджмент предприятия. Безусловно, нас интересует прежде всего топ-менеджмент, статус которого позволяет принимать и реализовывать управленческие решения от оперативных до стратегических. Мнения по поводу доминирующих интересов менеджеров неоднозначны. Не вдаваясь в дискуссию, отметим, что мы разделяем позицию Т. Веблена, который считает, что основным интересом менеджеров является сохранение и усиление позиций предприятия на рынке\*\*. Действительно, профессиональная карьера менеджера прямо связана с деловой репутацией его предприятия. В то же время ограничителями организационного поведения менеджеров, реализующих данный интерес, выступают: неадекватность профессионального уровня большинства менеджеров сложности сто-

\* Частично состав основных субъектов, их характеристики и интересы изложены при нашем участии в [6].

\*\* Выводы Т. Веблена представлены в [7, с. 289–331].

ящих управленческих задач; неопределенность, а зачастую, – непредсказуемость действий государства. Но при любых условиях интересы менеджеров обладают значительным потенциалом для интеграции основной части персонала предприятия на их реализацию. Интересы остальных субъектов могут при этом существенно нарушаться.

2. Коллектив предприятия. Его главный интерес – сохранение рабочих мест и заработной платы. Для этого, как правило, необходимо функционирование предприятия в том же физическом виде и, по возможности, того же профиля. Это интересы консервативного типа. Они нередко противоречат интересам деловой среды, требующей изменения экономической ситуации. В то же время данный интерес может быть трансформирован в иной, способствующий развитию предприятия, если менеджмент способен предложить вариант управления, предполагающий изменение трудовых функций, но не места работы.

3. Собственники. Доминирующим интересом собственников (и вообще инвесторов) является сохранение капитала безотносительно к форме его функционирования. В то же время способ реализации данного интереса существенно зависит от основных характеристик собственника, к которым в первую очередь относятся: доля в акционерном капитале и тип инвестора. Тип собственника зависит от его правового статуса и отношения к предприятию. По правовому статусу можно выделить физических и юридических лиц, по отношению к предприятию – инсайдеров и аутсайдеров. Среди инсайдеров особое место с точки зрения влияния на выработку управленческих стратегий играют менеджеры – совладельцы капитала. Тем более, что в значительном числе предприятий их доля достаточно существенна и имеет тенденцию к возрастанию. Усилению их роли способствуют диффузия капитала и разрозненность мелких аутсайдеров, как правило, реализующих стратегию «безбилетника».

4. Основные субъекты во внешнем, в том числе – деловом окружении: потребители, поставщики, финансовые партнеры и государство. Интересы данных субъектов весьма многообразны. Для поставщиков доминирующий интерес – стабильный и желателен растущий рынок сбыта, для финансовых партнеров – переток финансовых ресурсов, для государства – сохранение рабочих мест, а зачастую, – профиля предприятия и объема налоговых поступлений. Особенно важно это в тех случаях, когда предприятие является градообразующим.

Управленческие отношения, связывающие данных субъектов, имеют многоаспектную природу. Можно выделить организационный, правовой, экономический, социальный аспекты. Нас интересуют те субъекты, которые в той или иной мере реализуют различные функции по управлению предприятием и оказываются вовлеченными в определенные по характеру и содержанию отношения с другими субъектами. На наш взгляд, следует выделить следующие наиболее значимые пары субъектов:

- менеджеры – работники;
- менеджеры – собственники;
- менеджеры – финансовые партнеры.

Рассмотрим существенные характеристики управленческих отношений применительно к названным парам субъектов. Здесь же выделим основные характеристики процесса передачи ответственности между субъектами.

1. Отношения «менеджеры – работники» складываются по поводу достаточно определенного состава вопросов. В их числе: изменение численности работников и структуры рабочих мест; модификация систем мотивации труда; переподготовка и повышение квалификации; внедрение элементов партисипативного управления и т.п. В каждом из названных отношений присутствуют все четыре аспекта. Так, при решении вопроса о реорганизации действующей системы стимулирования труда правовой аспект отражает рамочные условия, заданные государством и детализированные внутренним регламентом предприятия. Организационный связан с изменением сфер применения форм и систем оплаты труда и повышения разнообразия моральных стимулов. Экономический реализуется в изменениях условий оплаты труда, зависимости между качеством и количеством труда и величиной его оплаты. Социальный аспект связан с реализацией действующих минимальных социальных стандартов.

2. Отношения «менеджеры – собственники» складываются по поводу: распределения собственности, состава и объема полномочий, форм ответственности, системы стимулирования. По существу, в этих отношениях мало значим социальный аспект, поскольку обе стороны интересуют бизнес как таковой, а не его социальный ресурс. Правовой аспект весьма выражен, поскольку обе стороны активно используют его инструментарий для реализации своих интересов, особенно в конфликтных ситуациях. Экономический аспект отношений пары «менеджеры – собственники» имеет принци-

пиальное значение, поскольку он затрагивает центральные проблемы экономического бытия – формы реализации и структуру собственности. Одним и далеко не редким вариантом здесь является превращение менеджера в совладельца предприятия. Отсюда вытекает и организационный аспект, проявляющийся в модификации процессов и изменении состава субъектов, сроков и процедур принятия решений.

3. Отношения «менеджеры – финансовые партнеры» отличаются сильной детерминированностью отношений менеджера с собственниками при принятии кардинальных решений, связанных с воспроизводством собственности (отторжением, разделением, приобретением). Отличительной характеристикой является субординированность отношений менеджмента с определенными группами финансовых партнеров – кредиторами. Специфика этих отношений состоит в том, что их предметом является предприятие как имущественный комплекс или бизнес. Роль предприятия как активного субъекта отношений, в том числе и управленческих, мало выражена. Во всей гамме отношений собственности (владение, распоряжение, пользование) доминирующую роль играют отношения распоряжения, субъектом которых является менеджер. Организационный аспект данных управленческих отношений проявляется в реализации прежде всего оперативных полномочий менеджмента. Экономический аспект отношений связан с выбором способов удовлетворения потребностей фирмы в финансовых ресурсах и требований кредиторов.

Описанная система взаимоотношений формируется только в наиболее простом случае – если фирма представляет собой организацию, целиком реализующую цели бизнеса (для удобства употребления в тексте будем называть такую организацию бизнес-организацией). На практике они усложняются в силу двух обстоятельств:

1. Организация, как правило, представляет собой только один из элементов бизнес-системы, реализуя ее отдельные (может быть, даже одну) функции. Например, организация выступает в качестве центра прибыли или процессингового центра. Естественно, что внутрифирменное управление существенно модифицируется в обоих случаях. Так, управление в процессинговом центре ориентировано на достижение производственных результатов. Финансовые, считающиеся в классической теории фирмы существенными и даже доминирующими, отходят на второй план.

2. Характер организаций принципиально изменился с точки зрения их конфигураций. Их границы становятся размытыми в силу высокой скорости изменений, происходящих во внутренней и внешней среде. В качестве исходного тезиса примем, что изменение – это любой переход из одного состояния в другое, включающий пространственные перемещения, внутренние превращения форм, все процессы развития и дигрессии, приводящие к качественным изменениям различных характеристик систем. Естественно, что все указанные процессы сопровождаются развитием противоречий как внутри систем, так и в метасистемных отношениях. Учет этих характеристик фирмы в теории управления происходил в несколько этапов.

Первый этап можно охарактеризовать как технократический. Ф.Тейлор, А. Файоль, В. Парето рассматривали фирму преимущественно с точки зрения обеспечения эффективного трудового процесса. Фирма в этом случае представляет собой своеобразный механизм, состоящий из отдельных элементов, находящихся на различных иерархических уровнях, и формализованных связей между ними. Цели организации однозначно определены ее местом в общественном разделении труда. Элементы, в том числе и люди как таковые, полностью подчинены достижению целей системы, легко заменимы, легко управляемы посредством правильного подбора материальных стимулов.

В таком контексте управление фирмой направлено на обеспечение ее простоты, стабильности, устойчивости и независимости от внешней среды. Внутри организации – жесткая регламентация, субординация, порядок. Внешнее воздействие может быть положительным, если приводит к изменениям, способствующим установлению порядка на более высоком уровне существования системы. Изменения, снижающие уровень организованности, нежелательны, разрушительны для нее. Они представляют собой скорее неизбежное зло, чем способ улучшить состояние системы, и допустимы, если обеспечивают рост производительности труда и повышают стабильность работы фирмы. Влияние окружающей среды должно быть минимизировано.

Второй этап развития теории управления фирмой связан с повышением сложности систем, их взаимосвязей и изменением качественных характеристик входящих в нее элементов (от подразделений до отдельных людей). Фирма рассматривается как сложная многофункциональная система.

Изменения в связи с этим становятся ее неотъемлемым атрибутом. Акцент делается на расширении мотивационных аспектов в деятельности фирмы и ее структурных подразделений. Одновременно обеспечивается поддержание равновесия с внешней средой. Основные императивы поведения системы: закрытость, адаптивность, определенность целей, наличие ресурсов и их мобилизация для достижения целей. Управление фирмой принимает адаптационный характер по отношению к элементам внешней и внутренней среды.

Третий этап развития теории управления фирмой связан с наступлением постиндустриальной эпохи. Подвижность основных параметров окружающей среды приводит к пониманию необходимости постоянных целенаправленных изменений в ней. Сформировался методологический подход (П. Друкер, Г. Минцберг, П. Сенге, И. Штюрм), который можно условно охарактеризовать как управление фирмой и изменениями в ней посредством инноваций.

При всем многообразии подходов к управлению изменениями в фирме можно выделить некоторые, присущие им содержательные характеристики, которые либо прямо формулируются авторами, либо вытекают из существа их исследований:

- фирма представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов (технико-технологических работников, менеджеров, структурных подразделений);
- фирма образует единство с внешней средой, но в то же время достаточно четко обособлена от нее;
- элементы фирмы как системы являются системами более низкого порядка.

Таким образом, ключевые составляющие фирмы, как и любой иной социально-экономической системы, – ее элементы и два вида связей: между элементами системы и между системой и компонентами внешней среды. Связи между элементами системы и внешней средой рассматриваются преимущественно как несущественные.

На наш взгляд, в теории и практике управления изменениями, происходящими в фирме, следует учитывать ряд характеристик организации, которые не всегда четко выражены в теоретических концепциях.

1. Существенной характеристикой фирмы является то, что она состоит из элементов (подсистем), каждая из которых обладает собственной динамикой, поведением и целевыми установками. Отсюда – принципиальная, неустраняемая разно-

родность структурных элементов фирмы. Даже если рассматриваемые изолированно элементы однородны, то в силу различий во внутрисистемных и, главное, внешних связях, они становятся различными по отношению к любой из систем, в которые включены. Проблема заключается в том, что фирма функционирует в поле противоречий, имеющем как минимум три измерения: между системой в целом и внешней средой; между ее элементами, в связи с особенностями ее внутренних компонентов; между элементами, входящими в различные системы помимо самой фирмы.

2. Разделение пространства на две совокупности: систему и окружающую среду происходит во многом произвольно, зависит от конкретных задач исследователя и целеполагания подсистем (включая отдельных людей).

3. Элементы фирмы не имеют четкой субординации между собой и по отношению к системе в целом и не всегда подчинены ей. Связи между элементами системы не обязательно более прочные, чем между ними и окружающей средой.

Представляется, что указанные выше положения в разной степени применимы к фирмам, имеющим различные динамические свойства. С этой точки зрения можно выделить три явно выраженные совокупности фирм.

Первая совокупность представляет собой стационарные организации. Теоретически их характеристики можно представить в виде совокупности элементов, соединенных стабильными внутрисистемными связями в условиях постоянной среды, образуемой системами другого типа (механическими, биологическими и др.). Практической реализацией систем подобного рода является первобытная община, которая и в целом, и поэлементно отвечает указанным признакам. Существование элементов (в данном случае ими могут быть только отдельные люди) вне конкретной системы невозможно.

В условиях стационарной организации внутрисистемные изменения инициируются внешней средой. В результате изменений организация может перейти на новый уровень, по-прежнему сохраняя свои динамические свойства. Решающим условием существования стационарных организаций является принадлежность любого из элементов системы только ей. Конечно, он одновременно принадлежит иным системам, но в другом – не социально-экономическом качестве. Управление в стационарных организациях может практически полностью основываться на технократической модели как по целям, так и по инструментам.

В настоящее время такие организации не могут быть сильно распространенными, поскольку они находятся в достаточно прочном контакте друг с другом и образуют метасистему с многоуровневым расположением однородных систем и включением их элементов одновременно в разные уровни. Это создало предпосылки для горизонтального межсистемного перемещения элементов, что, в свою очередь, поставило под сомнение безусловность доминирования системы как целого над ее элементами.

Фактически формирование метасистемы предопределило переход к распространению организаций второго типа, которые можно охарактеризовать как квазистационарные. Они сохраняют внешние признаки предыдущих, но вынуждены расходовать ресурсы на поддержание стационарности. Собственно, это и привело к формированию указанных выше концепций управления, главным содержанием которых стало максимально возможное приближение квазистационарных организаций к стационарному состоянию, сохранению их основных параметров в условиях изменяющейся среды. В числе этих изменившихся условий – конкурентные отношения между системами за элементную базу. Межсистемная конкуренция потребовала применения инструментов, изменяющих внутреннюю среду организаций. Сформировалось неразрешимое в рамках квазистационарности противоречие – между стремлением организаций к сохранению своих основных параметров (поддержание гомеостаза) и необходимостью постоянного расширения адаптационных возможностей.

При переходе к социальным моделям управления изменилась парадигма управления изменениями внутри фирмы и в ее положении во внешней среде. Противоречие между стационарностью и адаптационностью разрешается в пользу расширения возможностей адаптации.

На практике еще в XIX в. стали развиваться процессы интеграции фирмы в окружающую среду и одновременно – дезинтеграции элементной базы. Типичный их пример – развитие акционерных обществ. Изначально акционеры выступают как важнейший элемент самой системы (персонифицированный капитал), обеспечивающий концентрацию ресурсов. Но постепенно они становятся деловым окружением, меняется их состав, степень влияния на деятельность обществ, развивается противоречие между бизнесом и управлением. Достаточно определенно выразил содержание

этого противоречия еще Дж. С. Милль, а Т. Веблен сформулировал основное противоречие современного ему общества (начало XX в.) как противоречие между бизнесом и технотекстурой (техническим и управленческим персоналом корпораций). Отметим, что как само противоречие, так и его последствия четко прослеживаются в развитии акционерных обществ.

Под влиянием адаптационной парадигмы управления квазистационарные организации движутся по двум направлениям. В одном случае они пытаются сохранить стационарность. Но в условиях быстрых и существенных изменений внешней среды сделать это сложно, необходимы возрастающие объемы ресурсов на поддержание основных параметров. Формируются менее ресурсоемкие (более дешевые) фантомные связи, обеспечивающие не столько сохранение системы, сколько представление о ней как стационарной. В принципе не исключается и создание целиком фантомных систем. Типичные примеры – торговые марки, «фирмы-однодневки», акционерные общества с неопределенно большим количеством акционеров, некоммерческие организации, фактически занимающиеся коммерческой деятельностью или обслуживающие ее.

Такие организации крайне неустойчивы и существуют для формирования благоприятного внешнего окружения фирм, создающих фантомы. Но фантомы вместе с создающими их фирмами образуют более сложные системы, принципиальной отличительной чертой которых является доминирование, причем закономерное и безусловное, части над целым, подсистемы над системой.

Второй путь трансформации квазистационарных организаций – их превращение в динамические. Последние можно охарактеризовать как системы, лишенные стабильных внутренних параметров. Элементы таких систем так же, как фантомных, начинают доминировать над целостными образованиями. Это не обязательно относится к каждому элементу. В условиях межсистемной конкуренции более динамичные, чем сами системы, элементы образуют новые, более продуктивные для них связи. Единственным способом сохранения организации является обеспечение быстрых изменений ее важных параметров. Поддержание гомеостаза становится нецелесообразным.

Некоторые формы управления, например, реинжиниринг, предполагают возможность полной перестройки организации в техническом, технологическом, управленческом, кадровом аспектах, т.е.



речь идет о расформировании прежней системы и создании новой. Очевидно, что такое действие возможно только со стороны более мощной силы, чем внутрисистемные связи. Но в то же время такое действие осуществляется изнутри. Следовательно, можно полагать, что отдельные элементы системы (в данном случае – фирмы) являются более значимыми в метасистемных связях, чем она сама. Более того, эти элементы не нуждаются в фирме, обладающей прежними характеристиками. Саморазрушение становится имманентным свойством фирм, выступающих в качестве своеобразных временных оболочек со случайными межэлементными связями. Оно мало заметно в стационарных и даже квазистационарных системах, но в динамических и фантомных проявляется совершенно отчетливо. Управление такими фирмами должно представлять собой превращение неуправляемого процесса разрушения в управляемый.

В связи с указанным принципиально важным становится решение задачи по выявлению характера и динамики внутрисистемных и внешних противоречий организации и способов управления ими. Представляется, что традиционная постановка вопроса об управлении противоречиями посредством их разрешения видоизменяется. Можно считать аксиомой, что противоречия пронизывают все системы, их окружение и, собственно, определяют характер внутрисистемных связей между их отдельными элементами. Разрешение одних противоречий неизбежно приводит к появлению новых.

Из изложенного выше с достаточной степенью достоверности можно определить формы управления развитием противоречий, различающиеся, прежде всего, направлениями трансформации систем.

К первой следует отнести форму развития противоречий, приводящую к сохранению системы и ее основных качественных параметров. Реализация данной формы может осуществляться посредством некоторой совокупности методов.

1. Разрешение противоречий за счет внутренних ресурсов или привлечения дополнительных. При этом сохраняется и воспроизводится элементный состав фирмы и баланс связей (включая внутрисистемные интересы). Возможны и даже неизбежны определенные количественные изменения. Внешние связи системы могут как изменяться, так и сохраняться (в соответствии с требованиями внешней среды). Количественные изменения могут быть весьма существенными. Основной признак,

характеризующий данный метод, – внешняя среда системы рассматривается как нечто, объективно данное ей, и потому – доминирующее. В философском смысле – это реализация концепции объективного идеализма, т.е. признание некоторой внешней доминанты, определяющей состояние и тенденции развития системы, и как ее внутрисистемное отражение – межэлементная борьба за доминирующее положение в системе.

В качестве инструментов рассматриваемого метода разрешения противоречий явно выделяются: активизация маркетинговой, финансовой, кадровой политики; изменения объема и структуры производства; трансформация рыночных сегментов, финансовых потоков; кадровые перестановки. Уровень устойчивости фирмы во внешней среде, при условии адекватного отражения доминанты в действиях элементов, целенаправленно трансформирующих ее (фирму), и достаточности ресурсов, повышается. Естественно, что вызываемые изменения, прежде всего, связанные с положением различных элементов, вызывают в общем случае достаточно сильное противодействие, что, в свою очередь, приводит к появлению новых и обострению существующих противоречий. В итоге данный метод развития противоречий становится ресурсоемким. Кроме того, он приводит к появлению множества малопредсказуемых последствий, в том числе и нежелательных с точки зрения качества элементной базы, характера внутрисистемных и внешних связей. Фирма сталкивается с забастовками, саботажем (в явной или скрытой форме), обострением конкурентной борьбы на занятых сегментах рынка.

Разумеется, обострение ряда противоречий в процессе разрешения выявленных не исключает применения данного способа. Речь идет о формировании адекватной ему стратегии, соответствующих тактических и оперативных мероприятий, позволяющих осуществлять эффективное маневрирование. Принципиальное значение имеет формирование идеологии принадлежности системе.

Понятно, что перед каждым элементом системы в период ее трансформации встает проблема самоидентификации, выбора своего места в той или иной плоскости, из которых состоит многомерное мультисистемное пространство. При идеальном (стационарном) состоянии системы любой элемент находится только в одной плоскости, его предпочтения не могут измениться в принципе. В квазистационарных и динамических системах при всяком внутрисистемном изменении любой эле-

мент усиливает или ослабляет положительные связи (обеспечивающие целостность системы) в некотором подмножестве систем. При этом вектор изменения связей с другими подмножествами изменяется и противоречия внутри фирмы обостряются.

Данная форма развития и разрешения противоречий успешно реализуется в крупных японских корпорациях, продуктивно использующих сочетание национальной идеи и патриархальности и настраивающих вектор реализации пассионарного потенциала работников в направлении роста и усложнения систем.

2. Перенос (экспорт) противоречий во внешнюю среду, обеспечивающий сохранение системы при минимально возможных изменениях в ней самой. Философской основой является субъективный идеализм и эгоцентризм. Неважно, что в качестве «эго» выступает не отдельная личность, а некоторая их совокупность. Принципиально необходимо, чтобы интересы фирмы рассматривались как преобладающие над интересами любых других систем. В этом случае противоречия, возникающие во внутренней среде, рассматриваются как «вредные», разрушающие систему, а внешняя среда – как преимущественно враждебная, в связи с чем «экспорт» противоречий вовне имеет достаточно сильную идеологическую базу. Эффективная практическая реализация данного способа развития противоречий возможна только в том случае, если системы, образующие внешнюю среду, существенно слабее или действия по «экспорту» противоречий тщательно закамуфлированы. Понятно, что долго сохранять явные преимущества и скрывать истинный характер действий не удастся. Поэтому такой способ развития и разрешения противоречий можно рассматривать как некоторую временную меру, необходимую для изменения системы. При длительном применении данного способа неизбежно возникают: консервация элементной базы и внутрисистемных связей, снижение уровня ее адаптации к внешней среде, повышение уровня агрессивности внешней среды по отношению к фирме, экспортирующей противоречия.

Фактически экспорт противоречий реализуется в системах «кризис-менеджмента» или экстремального менеджмента. В обоих случаях принципиально важным является высокое качество элементной базы систем.

Важнейшими инструментами реализации экспорта противоречий как формы их развития являются информация и дезинформация и, соответст-

венно, высокое качество необходимых институтов – разведка, контрразведка (как государственная, так и частная). Разведка позволяет сделать выводы о возможностях и направлениях экспорта противоречий, а контрразведка – скрыть истинный характер взаимоотношений с внешним окружением.

Особой составляющей в применяемом инструментарии является формирование фантомов, обеспечивающих функционирование подсистем фирмы преимущественно в выбранной управляющей системой плоскости.

Если экспорт противоречий целесообразно осуществить вместе с их носителями, то связь фантома с системой должна быть минимальной или совсем отсутствовать, при необходимости сохранить элементную базу фантом должен отождествляться с ней. Например, при необходимости провести сокращение работников или реструктуризацию состава собственников с минимальными конфликтами может целесообразным оказаться создание образа «тонущего корабля», в случае сокращения (или смены состава) управленческого аппарата – «преследуемой лисицы». Фантом «тонущего корабля» является, пожалуй, самым распространенным при планировании спекулятивных сделок с корпоративными ценными бумагами и их скупке для формирования контрольного пакета в процессе передела собственности.

Напротив, если экспорт противоречий осуществляется в виде создания дочерних или иных зависимых структур, то в целях блокирования сепаратизма и эффективного взаимодействия с ними целесообразно сформировать на основе материнской фирмы фантом «богатого дяди», «флагманского корабля», «строгого отца», а на базе внешней среды и делового окружения – фантомы «темного леса», «бурного моря», «бермудского треугольника» и т.п.

3. Одним из методов развития и разрешения противоречий является их импорт. Причем в отличие от экспорта он может осуществляться как сознательно, так и спонтанно. В последнем случае фирма может полностью прекратить свое существование в результате нарастания внутренней напряженности, утраты рациональных системообразующих связей: искажаются потоки информации, возникают очаги неповиновения командам, утрачиваются наиболее дееспособные элементы в результате перехода в иные системы. Разумеется, эти явления возможны в случае исчерпания ресурсов, обеспечивающих целостность фирмы. Она становится достаточно открытой для того, чтобы

элементная база стала подвижной, способной воспринимать и образовывать нетрадиционные связи и, соответственно, обострять присущие им противоречия. Снижается иммунитет системы. Скорее всего, такая форма развития противоречий приведет к разрушению системы, по крайней мере – к кардинальному изменению ее качественных характеристик как социально-экономического, так и технологического содержания. Типичным случаем импорта противоречий является принудительное поглощение.

В целях сохранения системы может быть использован механизм сознательного импорта противоречий. Система-импортер, естественно, видоизменяется и в этом случае, но процесс трансформации происходит преимущественно в более спокойном режиме. Сохранение системы в данном случае носит временный характер, ее дальнейшая трансформация предопределена. Сознательный импорт противоречий осуществляется в основном в форме слияния, хотя не исключено и поглощение. Преимуществом фирмы, сознательно импортирующей противоречия, является возможность использования ресурсов новой, более сильной системы, для разрешения традиционных и приобретенных противоречий. В этом случае может потребоваться относительно небольшой прирост ресурсного потенциала, если внутрисистемные связи совместимы с импортируемыми.

Другой формой развития и разрешения противоречий является изменение характера внутренних и (или) внешних связей. Естественно, что при этом могут существенно видоизменяться элементы фирмы. В первую очередь речь идет о создании системы противоречий на основе новой элементной базы. В случае намеренной трансформации целью действий является снятие внешних противоречий, непосредственно угрожающих системообразующим элементам.

Противоречия сглаживаются по трем причинам. Во-первых, внешние связи упрощаются, например, в акционерных обществах работников исчезают неконтролируемые операции с ценными бумагами общества. Во-вторых, связи обновляются, соответственно, противоречия «омолаживаются», становятся менее выраженными, например, получение предприятием статуса государственного (муниципального) позволяет работать не только без прибыли, но и со значительными убытками. В-третьих, появляется возможность продуктивно использовать фантомы, созданные внешней средой: «все, что мы имеем, принадлежит работни-

кам»; «наша цель – благополучие сограждан, а не доходы»; «мы только исполняем распоряжения властей» и т.п.

Достаточно типичный пример – предприятия с собственностью работников, как в зарубежном, так и отечественном понимании. Разумеется, речь не идет об организациях, которые прямо предполагают собственность работников в составе необходимых внутрисистемных связей, например, о кооперативах, где иной собственности в принципе не может быть. Акционерные общества, в противоположность кооперативам, не требуют непременно присутствия работников в составе акционеров. Участие работников обычно усложняет систему управления фирмой, затрудняет управление ею, но позволяет решить проблемы мотивации работников, защиты от агрессивных инвесторов, повышения уровня лояльности органов власти.

Однако указанные примеры характеризуют частные случаи развития и разрешения противоречий фирмы. Наиболее типичная ситуация – попытка разрешения противоречия между фирмой и внешней средой за счет трансформации связей в диполе «результат – обязательства». В этом смысле любая фирма (с учетом указанных в начале статьи ограничений) представляет собой институциональную структуру, обеспечивающую замкнутую цепь передачи ответственности ее участников.

Прежде всего речь идет о передаче ответственности за эффективное использование капитала его собственниками менеджерам. Мера ответственности любых инвесторов общества ограничена размерами их вкладов в уставный капитал общества. Это ответственность перед кредиторами. Но она на самом деле представляет собой только одну из сторон общей ответственности собственника. Другая сторона – использование капитала с целью получения прибыли. Если отвлечься от конкретной формы капитала, то в качестве результата остается именно прибыль. Нежелание или неумение собственника управлять капиталом в конкретной форме приводит к его обезличиванию в форме акций акционерного общества (долей в ООО, ОДО). При этом собственник идет на сознательное отделение функций владения от иных, в том числе и управления. Естественным следствием передачи ответственности является ограничение контроля со стороны собственника за движением его части капитала в совокупном капитале фирмы, физически его выделить невозможно. Собственники передают право управления текущими операциями

менеджерам. При этом они пытаются восстановить контроль за стратегическим движением капитала, но уже не только своей части, а всего капитала фирмы. Такой ход событий представляется нелогичным, поскольку бессосновательно считать, что собственник, не способный управлять частью капитала, с большим успехом будет управлять целым. Единственное, не неправдоподобное основание для вмешательства собственника в управление капиталом, – предположение, что стратегическое управление проще оперативного. Поскольку данное предположение неверно, то следует полагать, что частичный собственник не может принимать эффективных стратегических решений в отношении фирмы, участником которой он является.

Можно согласиться с мнением М. Хесселя по поводу главной проблемы управления фирмой как корпорацией – проблемы «безбилетника»: «Контролируя работу управленческого персонала корпорации, каждый из акционеров склонен возлагать усилия в этом деле на других... Но если некому «тянуть воз», то никто и не «поедет», а потому при подобном отношении к управлению со стороны акционеров деятельность компании может выйти из-под их контроля. Проблема корпоративного управления и состоит в решении вопросов надзора и контроля за действиями управленческого персонала в условиях, когда функции управления и владения корпорацией находятся в известном противоречии в силу «распыленности» акционерного капитала» [8, с. 27–28]. Следовало бы в данном случае сказать, что акционеры утрачивают контроль над переданной собственностью, а не над деятельностью компании. Последнее они добровольно поручают менеджеру. К тому же распыленность акционерного капитала имеет второстепенное значение, она производна от передачи ответственности. Мелкие акционеры просто передают ответственность за свою собственность крупным, справедливо полагая, что они более компетентны в вопросах использования капитала. Однако компетентность в использовании не означает, что в данном процессе будут реализовываться интересы мелких акционеров. Скорее наоборот, двойная передача ответственности – от ущерба

третьим лицам (обычно – кредиторам) и от эффективности использования с неизбежностью приводит к тому, что «безбилетника» «не везут».

Крупные акционеры, в отличие от мелких, стремятся ограничить только свою имущественную ответственность, но сохранить при этом контроль за деятельностью фирмы и, соответственно, менеджмента. Отсюда – противоречия во взаимоотношениях между крупными акционерами и управляющими. Попытки решить эти противоречия вызывают эффект обратной петли в системе ответственности менеджеров. Они приобретают защиту от ответственности за собственные действия по управлению фирмой в виде обязанности исполнять решения акционеров.

Естественно, что в процессе передачи ответственности последняя трансформируется, приобретая реальное содержание в действиях менеджеров по консолидации технотруктуры, которые способствуют размыванию границ фирмы и ее обезличиванию. Фирма остается существовать и управляется как институт, обеспечивающий приемлемый результат при минимально возможном уровне ответственности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. / А. Смит. – М. ; Л. : Госсозгиз, 1931.
2. Милль Дж. С. Основы политической экономии / Дж. С. Милль. – М.: Прогресс, 1981. – Т. 3. – 448 с.
3. Аоки М. Фирма в японской экономике / М. Аоки. – СПб. : Лениздат, 1995. С. 19–20.
4. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2000. – 398 с.
5. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.
6. Рисин И. Е. Теоретические и прикладные аспекты комплексного анализа в процессе антикризисного управления предприятием / И. Е. Рисин, Ю. И. Трещевский, В. И. Ботвиньев. – Воронеж : ВГУ, 2003. – 211 с.
7. Альтер Л. Б. Буржуазная политэкономия США / Л. Б. Альтер. – М. : Наука, 1971. – С. 289–331.
8. Корпоративное управление : владельцы, директора и наемные работники акционерного общества / под ред. М. Хесселя. – М. : Джон Уайли энд Санз, 1996.

*Воронежский государственный университет*

*Рисин И. Е., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой региональной экономики и территориального управления*

*E-mail: risin@mail.ru*

*Voronezh State University*

*Risin I. E., Doctor of Economics, Professor, Head of the Regional Economics and a Territorial Management Department*

*E-mail: risin@mail.ru*

*Трещевский Ю. И., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления организациями*

*E-mail: eppd@econ.vsu.ru*

*Эйтингон В. Н., кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики труда и основ управления*

*E-mail: eitingon@econ.vsu.ru*

*Treshchevskij Y. I., Doctor of Economics, Professor, Head of the Economy and Management by the Organizations Department*

*E-mail: eppd@econ.vsu.ru*

*Eitingon V. N., Candidate of Economics, Professor, Head of the Economy of Work and Bases of Management Department*

*E-mail: eitingon@econ.vsu.ru*