

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Санкт-Петербургский
государственный университет аэрокосмического приборостроения

В. Б. Сироткин

КОНЦЕПЦИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2002

УДК 339.138
ББК 65.290-2
С40

Сироткин В. Б.

С40 Концепции современного менеджмента: Учеб. пособие / СПбГУАП. СПб., 2002. 200 с.: ил.

Рассматриваются основные концепции менеджмента в открытых обществах европейского типа. Подходы к менеджменту увязываются с историей развития обществ и систем власти, типом экономической структуры и современными тенденциями глобализации и информатизации.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с учебным планом по специальности 061100 и направлению 521500 "Менеджмент организации" государственного образовательного стандарта, может быть полезно аспирантам экономических специальностей, а также широкому кругу читателей, интересующихся проблемами менеджмента.

Рецензенты:

кафедра экономики и предпринимательства
Санкт-Петербургского института машиностроения (ЛМЗ-ВТУЗ);
доктор экономических наук профессор *Д. С. Демиденко*

Утверждено
редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия

Учебное издание

Сироткин Владислав Борисович

КОНЦЕПЦИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Редактор *А. Г. Ларионова*
Компьютерная верстка *Н. С. Степановой*

Лицензия ЛР № 020341 от 07.05.97. Сдано в набор 17.01.02. Подписано к печати 23.05.02. Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 12,5. Усл. кр.-отт. 12,62. Уч.- изд. л. 12,0. Тираж 300 экз. Заказ № 222

Редакционно-издательский отдел
Отдел электронных публикаций и библиографии библиотеки
Отдел оперативной полиграфии
СПбГУАП

190000, Санкт-Петербург, ул. Б. Морская, 67

© СПбГУАП, 2002

© В. Б. Сироткин, 2002

ВВЕДЕНИЕ

Начиная с середины 80-х годов прошлого столетия российское общество вышло на путь преобразований. В политической сфере эти преобразования направлены на демократизацию отношений в стране. В экономической области на место государственной централизации экономики пришли смешанная экономика, частная собственность, денежно-кредитная система, возглавляемая Центральным банком страны, компании (акционерные общества), коммерческие банки. Управление народным хозяйством строится на основе инструментов (бюджет, денежно-кредитная политика, платежный баланс и др.), принятых в экономиках промышленно развитых стран. Новая макроэкономическая среда заставляет перестраивать управленческую работу предприятий, фирм, компаний и других организационно-правовых форм собственности. Коммерческие организации, целью которых является увеличение их стоимости в интересах владельцев, действуют теперь в конкурентной среде.

Конкурентная среда и конкуренция вынуждают коммерческие организации снижать затраты, добиваться качества товаров и услуг на уровне мировых стандартов. Конкурентные силы со стороны участников рынка заставляют владельцев компаний использовать передовые средства и способы организации и управления, привлекать в компании ответственных и квалифицированных менеджеров.

Отечественное хозяйство, интегрируясь в мирохозяйственные связи, испытывает потребность в управленцах нового либерального мышления, способных как действовать плодотворно на внутреннем рынке, так и сотрудничать с компаниями-лидерами мирового рынка. Зарубежные компании и банки предпочитают взаимодействовать с отечественными компаниями, в которых менеджмент построен по принципам, принятым в западных компаниях (прозрачность денежных потоков, выполнение обязательств в срок и др.). Наука управления коммерческими организациями пришла

к нам с Запада, и если мы хотим занять достойное место среди западных стран, нам придется овладеть этой отраслью науки и практики.

В современной политэкономии категория "организация" включена в число факторов производства (капитал, труд, земля, организация, информация). Принятая классификация свидетельствует о том, что для получения конечного результата человеческой деятельности организация и управление выступают в виде обязательного элемента, без которого современное производство невозможно.

Поворот от директивной централизованной экономики, в которой Россия пребывала столетия, к либеральной, рыночной требует подготовки менеджеров новой формации, способных не только изучить передовой зарубежный опыт, но и адаптировать его к условиям и требованиям отечественной среды. Передовые западные теории менеджмента в условиях российской действительности вряд ли удастся реализовать в чистом виде. Тем не менее выбор сделан, страна уже никогда не вернется к прошлому, и следует быть готовыми к целенаправленной долгосрочной деятельности по упорядочению управления отечественными фирмами и компаниями на основе новых принципов. Усилия в этом направлении будут, безусловно, оказывать влияние на уровень либерализации не только макроэкономики, но и общества в целом. Когда мелкий и средний бизнес окрепнут, то с этой силой будут считаться консерваторы. Менеджерам новой формации предстоит преобразовывать современное российское общество в открытое либеральное общество. Возбужденный ум может отрицательно относиться к окружающим явлениям и в то же время не иметь средств для создания новых отношений. Единственная возможность вывести его из такого состояния — это труд, активная практическая деятельность, поэтому основная задача менеджеров — организовать труд, преобразующий окружение человека.

В настоящем пособии мы попытались по возможности шире очертить объект управления и рассмотрели наиболее интересные концепции современного общества. Такой подход нам представляется оправданным, поскольку коммерческие организации не только действуют в виде элементов современного общества, которые приспособляются к его движению, но и оказывают влияние на само движение. Состояние общества, безусловно, отражается на

принципах управления его организаций. Одновременно деятельность организаций видоизменяет общество.

Мы придерживаемся мнения, что причины современных проблем общества следует искать в его прошлом. Поэтому отдельно были затронуты наиболее значимые, по мнению автора, исторические события в развитии российского общества, повлиявшие на характер и душу русских людей.

1. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА

1.1. Европейские и неевропейские общества

Восток и Запад – это две гигантские всечеловеческие целостности, каждая из которых неоднородна по содержанию, противоречива, но вместе с тем монолитна по своей глубинной основе. Эти две великие цивилизации могут сравниваться в различных аспектах: история и культура, общество и государство, человек и религия. Мы попытаемся сравнить восточные и западные общества по способам, которыми они управляются.

История начинается с Востока, где 10–12 тыс. лет назад в период перехода от палеолита (древнекаменного века) к неолиту (новому каменному веку) происходит переход от присваивающего (охота, собирательство) к регулярному производящему хозяйству (земледелие, скотоводство). Оседлый быт гарантировал ускоренное развитие культуры и производства, увеличение рождаемости и, как следствие, миграцию людей в Северную Африку, Иран, Индию, Китай, Средиземноморье. Центром неолитской революции выступал Ближний Восток, где в благоприятных климатических условиях выращивание калорийных зерновых обеспечивало накопление избыточного продукта, который создавали земельные общины.

Потребность в распределении избыточного продукта предопределила социализацию и политизацию общин, возникновение государственных структур.

Еще до перехода к родовым отношениям, когда наши предки спонтанно объединялись в группы, каждый вносил в общий котел сколько мог, но независимо от того, сколько он внес, получал свою норму в силу принадлежности к группе. Достаток в пище сильных, удачливых охотников обменивался ими на престиж в группе. Вносившие больше других могли претендовать на привилегии. Схема взаимодействия людей престиж – лидерство в группе – привилегии заложила основу их социального неравенства.

Постоянная реабилитация престижа служила залогом лидерства в группе.

С переходом к родовым отношениям престиж определялся количеством излишков в отдельной семье, которые могли быть розданы другим семьям. Так на уровне древней деревни (5–10 родов) раздача излишков (угощения) обменивалась на престиж. Неписанный закон требовал вернуть дар, чего слабые сделать не могли и попадали в число "клиентов", голоса которых обеспечивали выбор главы деревни. На уровне общины (несколько деревень) престиж также добывался раздачей излишков, что гарантировало успех на выборах в совет общины. Глава общины отвечал за распределение земель, выдачу из общественных амбаров и получал за свой общественный труд подарки от глав семей. Так формировались основы управления общинами и вырабатывались взаимоотношения по схеме престиж – авторитет – власть. Власть давала возможность осуществлять свою волю вопреки сопротивлению.

Племена (сумме общин) из-за соперничества лидеров и постоянной угрозы извне требовались не только вождь, но и надобщинные структуры. Военная функция становилась главной, присоединялись слабые соседи и создавались первые протогосударства.

В древности общество не знало другой формы власти, кроме выборной. Чтобы заменить ее на пожизненную, вождь должен был стать носителем божественной благодати, посредником между живыми и богами. Для укрепления власти вождя появляются служители культа, получающие излишек продукта, и власть становится пожизненным божественным правом (редкие выборы), а позднее переходит от отца к одному из сыновей. Личность вождя теперь священна, и привилегии воспринимаются как проявление божественного статуса. Из выборного слуги общества вождь становится его господином.

Рассмотренный генезис власти универсален для всех народов вплоть до XX в.

Отсчет цивилизации начинается на Востоке с урбанизации – монументального городского строительства, которое стоило так дорого, что не все государства могли себе его позволить. По признаку урбанизации, выражающей престиж правителя, ранние государства отличаются от древних протогосударств. В ранних государствах действуют два обязательных правила: государь – сын бога; престижное потребление верхами (по чину) осуществляется из рук правителя-государя. Для умножения избыточного продук-

та и роста престижа велись завоевания. Завоеванные земли отдавали в кормление подданным, а захваченные люди являлись объектом присвоения.

Развитое государство Востока характеризуется развитой системой принуждения (законы, аппарат власти и др.). На Востоке независимо от культурных традиций (арабо-испанская, индо-буддийская, китайско-конфуцианская) государство твердо стоит над обществом и его экономикой, рынок и собственник находятся в зависимости от государства и обслуживают нужды правящего слоя. Административно-командная структура опирается на власть-собственность. Социально-экономической основой власти-собственности выступает право верхов на избыточный продукт производителей. Это право реализуется через множественность владельческих прав на землю и ренту-налог, которые обеспечивают определенную долю совокупного дохода от использования земли крестьянам общины, региональным администраторам, верховному собственнику. По словам К. Маркса, отсутствие частной собственности — ключ к восточному небу. Азиатский (рентный) способ производства до XIX в. не уступал западному, но он не знал частной собственности и сводился к владению землей. При азиатском способе производства рента и налог с производителя неразделимы: рента — как право на долю во владении, налог — как сбор, взимаемый центром для нужд структуры в целом. Стандарты управления восточных обществ следующие:

- господство власти-собственности над обществом;
- перераспределение избыточного продукта через ренту-налог;
- административно-командная система управления обществом;
- ограничение частной собственности и рынка;
- подавление коллективом индивидов.

Генеральный принцип неевропейских обществ — централизованное распределение избыточного продукта и труда коллектива. В восточных обществах и рынок, и собственник были сразу же нейтрализованы после своего появления администрацией в интересах высшей власти. Ни рынок, ни собственник не могли развиваться по нарастающей, поскольку их расширение подрывало власть. Духовенство, воинство, администрация кормились от земли, переданной им во владение и обрабатываемой арендаторами-крестьянами. В такой модели отчуждение земли в виде купли-продажи строго ограничивалось, даже если она обрабатывалась не эффективно. Скупить землю означало оставить без основы для

кормления военно-административный аппарат. Поэтому в восточных, неевропейских обществах к собственнику всегда относились жестко. Противостояние власти собственнику выработалось в фиксированные нормы, регламентирующие частный сектор. В обществах Востока не существовало индивидуальных прав и гарантий интересов собственника, как в античной Европе. Собственник содержит власть. Частную собственность заменяет собственность-власть, а функции собственника опосредованы причастностью к власти. Чем больше власти, тем больше собственности. Только причастность к власти давала возможность обзавестись имуществом. Чиновник всегда понимал, что та часть избыточного продукта, которая попала к собственнику, изъята из казны. Поэтому произвол, вымогательства, прямые экспроприации собственности и дохода были повсеместно распространены в восточных государствах.

На Востоке государство в лице причастных к власти социальных верхов не только выполняло функции господствующего класса (государство-класс) и было ведущим элементом в системе отношений, но абсолютно господствовало над обществом. С ростом престижного потребления государство в лице аппарата власти отделилось от общества, противопоставило ему себя и одновременно подчинило его себе. Чтобы противостоять нажиму и произволу власть имущих, общество стало создавать системы социальных корпораций (семьи, кланы, общины, касты, цехи, секты), представляющие автономные ячейки с известным самоуправлением. В этих дробных формах отношения младших (слабых) и старших (сильных) основывались на имущественной зависимости. На Западе процветал индивидуализм частного собственника и личный интерес как основа отношений. На Востоке отсутствие условий для развития индивидуализма привело к тому, что члены группы спланивались вокруг влиятельного богатого человека в единую, жестко и хорошо организованную корпорацию с уставом и дисциплиной, кодексом, системой обязательных норм поведения. Несмотря на разделявшее их неравенство, вместе они выступали как сплоченный коллектив, отражавший интересы всех его членов и представлявший собой подобие микрогосударства. Таким образом, индивид терялся в коллективе и на уровне государства, и на уровне семьи.

Греки были одной из ветвей индоевропейцев, мигрировавших во II—I тысячелетиях до н. э. на запад. В гомеровской Греции жили по тем же стандартам, что и в древневосточных обществах.

Многому научившись у народов Востока (финикийцев, египтян, вавилонян и др.), греки вступили на путь энергичного экономического, политического, социального и культурного развития. Типичные для всех ранних земледельческих общин процессы закабаления бедняков богатыми были пресечены серией решительных реформ, наиболее знаменитыми и важными среди которых были реформы Солона в Афинах в 594 г. до н. э. Были ликвидированы привычные формы родовой организации и тем самым подорвана сила родовой аристократии. На их место пришло территориальное представительство граждан в совете — обязанность поочередно исполнять общественные должности выборными и подотчетными народу представителями. Созданный Солоном суд присяжных и первые своды законов способствовали укреплению в греческих полисах демократического строя, который не смогли поколебать тираны, время от времени захватывавшие власть в отдельных полисах, включая Афины.

Греческий полис стал коллективом равноправных граждан, чье имущество и достоинство охранялись и чья энергия, частная инициатива, предприимчивость, обогащение — но не за счет закабаления граждан — всячески поощрялись. Мерилом совести стала готовность отдать жизнь за отечество. Граждане, как правило, были грамотны, ибо все дети членов полиса учились в школе, и физически развитыми, ибо все они занимались спортом, тренировались и соревновались вплоть до участия в олимпиадах. Формировался свободолюбивый средиземноморский тип личности. Гражданская община античной Греции практически слилась с государством, которым управляли не причастные к власти верхи общества, не профессиональная административно-бюрократическая элита, а сами полноправные граждане при помощи демократических процедур (принцип подчинения меньшинства большинству в ходе выборов или голосования; правоспособность каждого члена полиса вне зависимости от его имущественного положения или родовых связей и др.).

Несмотря на политическую раздробленность греческого мира (соперничество между Афинами и Спартой), демократическая форма организации общества выиграла противостояние с великой Персией, и в середине V в. до н. э. персы вынуждены были очистить не только Грецию, но и греческую Малую Азию.

В античной Греции возникла структура, опирающаяся на частную собственность. Господство частной собственности вызвало к

жизни политические и правовые институты, систему демократического управления с правом и обязанностью гражданина — члена полиса принимать участие в управлении. Здесь были заложены основы гражданского общества с системой прав и свобод, признанием достоинств личности, рыночная частнособственническая структура.

Античная общественная структура пошла путем развития, отличным от остальных структур того мира. С этого времени появляются различия в виде двух типов общественных структур: европейской и неевропейской — и в формах управления ими.

Античная общественная структура быстро, динамично и результативно развивалась. На основе греческой античности в Древнем Риме были достигнуты впечатляющие успехи в области экономики, политической администрации и культуры. Итальянцы пришли с севера и селились родами. В семье все подчинялось главе семьи. В 754 г. до н. э. основан Рим. Государство повторяло семейные отношения. Избранный пожизненно царь имел неограниченную власть, но в пределах обычая. Неграждане (рабы, клиенты) в общине были бесправны и платили подати за охрану. Сенат — собрание старейшин (около 300 глав родов) охранял законность от царя и народа. Около 500 г. до н. э. была уничтожена царская власть, а полномочия царя переданы двум консулам и двум трибунам сроком на один год, которых могли судить по истечении срока их полномочий. Около 400 г. до н. э. сформированы основы римского права, где свобода гражданина выступала как его обязанность перед государством. Борьба между консулами и трибунами гарантировала от единоличной монополии на власть. К 269 г. до н. э. Италия была объединена под владычеством Рима, а к 168 г. до н. э. Рим стал мировым владыкой, победив все цивилизованные государства (в том числе и восточные), окружавшие его.

В 455 г. германское племя вандалов захватило Галлию, Испанию, Северную Африку, Сицилию, Сардинию и разрушило Рим. В эпоху длительного кризиса, связанного с падением Рима и варварскими завоеваниями, что привело к появлению средневекового феодализма, не все наследие античности было растеряно. Средневековая Европа в эпоху Возрождения энергично и быстро возродила античные традиции, нормы, принципы и институты. Последовавшие за этим великие географические открытия, первоначальное накопление капитала создали материальную базу для вызревания в Европе капитализма. Капитализм в этом смысле — дети-

ще европейского города и эпохи Возрождения, прямой наследник античности.

Общество Европы – поприще великой германо-романской цивилизации, созданное в границах прежней Римской империи Карлом Великим (742–814 гг.), – вскоре после его смерти распалась на три части: Францию, Германию, Италию. Европейский путь развития – это чередование структурных модификаций (античная, феодальная, капиталистическая), при которых частнособственническая активность в конечном счете была ведущей и структурообразующей. Господство частной собственности, гарантированное системой политических, правовых и социально-культурных институтов, породило капитализм и тем заложило основу бурного экономического развития Европы и всего остального мира. Без господства частнособственнических отношений капитализм не мог возникнуть. Ведущая сила эволюции Европы – частнособственническая активность, где главная установка делается на материальный индивидуальный успех. В обществах европейского типа все поставлено на службу собственникам.

В неевропейских обществах основная сила эволюции – абсолютизация государственной власти, когда наблюдаются абсолютное преобладание власти-собственности над частной собственностью, раболепие низших перед высшими, отсутствие правовых гарантий личности, всеобщее бесправие, застойный, неподвижный образ жизни, строгий моральный стандарт.

Если в европейских обществах присутствует линейная динамика прогресса (движение от низшего к высшему, отсталого к передовому), то на Востоке мы наблюдаем циклическое развитие по туго сжатой спирали. Восток медленно эволюционирует, но его структуры отвергают изменения, которые могли бы угрожать их консервативной стабильности, стремлению к самосохранению, гомеостазу. Динамика исторического процесса на традиционном Востоке не привела к радикальным структурным переменам и в период колонизации его европейскими державами. Государство, опирающееся на власть-собственность, имеющее немислимо высокий статус, абсолютный авторитет, полную власть, само по себе ни в какой эволюции не заинтересовано. Тенденции его эволюции по спирали идут от неполной устойчивости к полной, от недостаточной централизации к наивысшей из возможных.

Традиционный восточный социум полностью соответствует своему государству, заинтересован в сохранении этого соответствия и

дальнейшем пребывании под давлением со стороны государства. Социум в форме народных массовых движений обычно выступал за ликвидацию нарушений и возвращение к желанной норме и не меньше чем государство заинтересован в сохранении устойчивой консервативной стабильности, а не в радикальных переменах, которых боится. Колониализм на протяжении XVI–XVIII вв. немало сделал для решительной ломки традиционного Востока. Вторгаясь на восточные рынки, навязывая свои взгляды, диктуя закон прибыли, он кое-чего добился, но в общем немногого. Часть государств Востока почти наглухо закрыла границы. Другие оказались жертвами колониализма. Но и они не спешили перестроиться под его стандарты и изменить привычные нормы. Именно на самосохранение были мобилизованы все немалые потенции Востока.

В период колонизации с Востока Испания, Португалия, Англия и Голландия вывозили богатства. Испания и Португалия не сумели их умножить. Англия и Голландия смогли создать условия для первоначального накопления капитала, идущего с Востока, и последующего бурного развития капитализма. После этого поток товаров хлынул с Запада на Восток, захватывая рынки, подрывая местную промышленность, ремесла, торговлю. Страны Востока (кроме Японии) не стремились создать условий для трансформации сбережений в инвестиции и капиталообразования. Даже в настоящее время, например, рост мировых цен на нефть в 1973 г. увеличил доходы стран-экспортеров нефти ОПЕК с 23 млрд дол. в 1972 г. до 140 млрд дол. в 1977 г. Положительное сальдо платежных балансов стран-членов ОПЕК в 1974 г. составляло огромную сумму 67 млрд дол. Но уже к 1978 г. дефицит средств составил 2 млрд дол. Расточительство "легких" денег, коррупция административно-командного аппарата, воровство не позволили производительно использовать колоссальное богатство, полученное без каких-либо усилий. Эта часть мира не может и не хочет идти в том же направлении, что и Запад. Экономическая помощь Запада не сможет улучшить условия жизни в неевропейских странах. Европейцы считали, что можно перестроить эти общества, но недооценили потенциал традиционных структур, их приверженность к собственным ценностям. Начиная с Александра Македонского, стремившегося привить Востоку западные ценности, и по сей день самобытное творчество Востока не удалось сдвинуть на путь подражательства западным стандартам. Древние цивилизации: египетская, китайская, ассирийско-вавилонская, индийская, иранс-

кая, еврейская, греческая, римская, арабийская, германо-романская (мексиканская и перуанская насильственно уничтожены) — отличаются отображением действительности в сознании их представителей. Одни и те же ценности, истины могут иметь разное значение для разных этносов.

В работе Н. Я. Данилевского "Россия и Европа" (1871 г.) показано, что Европа не признает россиян своими. Она не видит в славянах того, что может служить материалом, из которого она могла бы извлекать свои выгоды, как из Китая, Индии, Африки. Европа инстинктивно чувствует твердое ядро, которое не расколоть и не растворить и которое имеет притязания жить независимо и самобытно. Эти притязания лежат в глубинах тех племенных симпатий и антипатий, которые составляют исторический инстинкт народов, их особый психологический облик.

1.2. Современное общество и его подсистемы

Общество — это тип социальной системы, который обладает наивысшей степенью самодостаточности относительно своей среды. Любое общество для самосохранения должно иметь возможность формировать и контролировать взаимообмен с окружающей средой в интересах своего функционирования и знать, что оно получает в порядке взаимообмена с окружающими.

Физическая среда имеет для общества адаптивное значение, так как она есть источник материальных ресурсов, которые используются обществом посредством своих производственных, технологических и экономических механизмов. Физическая среда имеет второй важный аспект для общества — определенную территорию, которую контролирует общество.

Общество может быть самодостаточным только в той мере, в какой оно может полагаться на деяния своих членов. Основная связь общества с социальной системой осуществляется через личность; главная зона взаимопроникновения — статус членства.

Консенсус членов общества по поводу ценностной ориентации (свобода, равенство и т. д.) их собственного общества определяется степенью, с какой институты общества легитимизированы согласованными ценностными приверженностями его членов. Культурная система определяет шкалу набора ценностей общества. Культурные системы не полностью совпадают с социальными системами, включая общества, представляя множества обществ, в которых присутствуют субкультуры. Культурная система на базе

западного христианства является общей для всей европейской системы модернизированных обществ.

Общество и социальная система не одно и то же. Римско-католическая церковь представляет собой социальную систему, но из-за низкой самодостаточности не является обществом. У нее нет политического контроля над территориями, во многих обществах число ее членов не велико, минимален и контроль над экономическими ресурсами.

Согласно четырехфункциональной схеме систем действия, общество можно аналитически разделить следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Основные подсистемы общества

Подсистемы	Структурные компоненты	Аспект процесса развития	Основная функция
Социентальное сообщество	Нормы (для того, чтобы уберечь человеческие отношения от "войны всех против всех")	Интеграция	Включение
Культура	Ценности	Генерализация ценностей	Воспроизводство образца
Политика	Коллектив	Дифференциация	Целедостижение
Экономика	Роли	Повышение адаптивного потенциала	Адаптация

Ядро интегративной подсистемы общества (социентального сообщества) составляет лояльность ее членов по отношению к коллективу. Общество представляет сложную сеть взаимопроникающих коллективов и коллективных лояльностей (семейные ячейки, деловые фирмы, церкви, вузы, правительственные учреждения). Для его устойчивости требуется институциональная система ценностей, закреплённая в правовых нормах, регулирующих права и обязанности различных коллективов. В обществе можно выделить различные виды дисциплинарного пространства (школа, армия, тюрьма и т. д.), которые должны воспитывать индивидов действовать оптимально, ко всеобщей пользе общества.

Для изучения менеджмента организаций необходимо знать основные принципы подсистем общества. Но особое значение для данной профессиональной отрасли деятельности имеет четвертый компонент, сопряженный с областью практического, — экономика.

Из всех обобщенных механизмов социального взаимодействия деньги и рынок регулируются, главным образом, институциональными нормами собственности и контракта.

Методы интеграции в дифференцирующихся обществах

Можно выделить следующие методы интеграции в современных обществах: правовая система, членство в обществе, организации общества.

Право — это общий нормативный кодекс, регулирующий действия коллективных и индивидуальных членов общества. Современные правовые системы содержат писанные (США) и неписанные (Англия) конституции.

Главный критерий интегрированности высокодифференцированных обществ — государственная монополия на применение силы от имени всего общества. Конституционный закон тем более важен, чем больше общество отделяется от своего государства. Власть правительства нуждается в основаниях для того, чтобы общество могло оградить себя от произвола властей.

При абсолютной монархии индивид считался подданным своего монарха. По мере демократизации общества подданный стал гражданином. Защита прав гражданина превратилась в первую обязанность государства.

Второй компонент гражданства — участие в выборах правящих лидеров.

Третий компонент гражданства связан с обеспечением широким массам адекватного прожиточного минимума, доступа к образованию и здравоохранению.

Организация общества осуществляется в трех основных формах:

— бюрократическая организация (институализация ролей членов общества в виде должностей с определенными функциями, полномочиями и властью). Административная организация вначале была главной формой правительственных структур, но впоследствии распространилась и на неправительственные организации;

– рыночная организация как средство обмена между подсистемами;

– добровольная самоорганизация (ассоциация) – корпоративное объединение граждан, имеющих достаточное согласие по поводу авторитета лидеров и строя, важный метод структурирования коллективов (коллегии судей, адвокатов, политические партии, вузы).

Добровольность – основной принцип структур типа ассоциаций. Коллективам присущ элемент обязательности, и альтернативой послушанию является отставка (в отличие от эмиграции при неповиновении государственным нормам).

Другой принцип ассоциаций – придание особого значения процедурным системам при принятии решений, дискуссии. Профессиналы всегда стремились объединяться для достижения общих интересов и сохранения высоких профессиональных стандартов добросовестности и компетентности (факультет в вузе в основе имеет характер ассоциации).

Обратите внимание, что в представленной структуре общества нет национальной идеи. Идеология, положенная в основу государственной политики, сразу предполагает тех, кто ее не разделяет, то есть противников. Во имя идеи нельзя подминать под носители идеи закон.

Нужна не идея, а ориентация общества на общечеловеческие ценности. Интегральную функцию в обществе осуществляет социентальная подсистема.

Закрытые и открытые общества

К закрытым обществам будем относить общества, в которых отсутствуют изменения. Исходной точкой в неизменном обществе является социальное целое, а не члены, которые его составляют. Индивид как таковой отсутствует, а общество является жестким единством, объединяющим членов. Социальное единство выступает основной желанной целью, поэтому в таком обществе принцип коллективизма провозглашается основополагающим. Индивидуальные интересы вместо того, чтобы совпадать с интересами коллектива, подчиняются им. Общественные интересы подавляют конфликтующие с ними личные интересы. Общие интересы представляет, как правило, правитель или орган, который может корректировать свою политику в зависимости от обстоятельств. Однако общий интерес можно определить только в теории. На практике он, как правило, отражает интересы правителя. Возникают

тоталитарные и авторитарные режимы. Авторитарный режим направлен на поддержание собственной силы и может более или менее открыто признавать свою сущность. Такой режим может ограничивать свободу своих субъектов разными способами, быть агрессивным и жестким, но он, в отличие от тоталитарного режима, не распространяет свое влияние на все аспекты человеческого бытия для поддержания своей гегемонии.

Советская система представляет пример закрытого общества, основанного на коммунистической идее, которая маскировала реальность, заключающуюся в классовой эксплуатации. Теперь, когда коммунизм сошел с арены, те, кто говорит о безопасности и солидарности общества, будут искать его в этническом и религиозном сообществе.

Открытое общество открыто изменениям, оно предоставляет свободу выбора. В такое общество люди могут входить и покидать его по собственному желанию. Целое само по себе лишено значения и может быть понято только с точки зрения индивидов.

Членство в обществе должно определяться контрактом. Контрактные связи занимают место традиционных. При этом контрактные отношения свободно обсуждаются заинтересованными сторонами и могут быть изменены по взаимному соглашению и часто открыты для ознакомления общественности с тем, чтобы можно было обнаружить явные отклонения одних договоренностей в сравнении с аналогичными и устранить их благодаря конкуренции.

В открытом обществе присутствует эффективная конкуренция, благодаря которой люди и деньги приходят в движение. Изменения: новые идеи, новые методы, новые продукты, новые предпочтения — удерживают людей и капитал в движении. Как только факторы производства начинают двигаться, они направляются к наиболее привлекательным возможностям. Факторы не имеют совершенного знания, но, будучи в движении, узнают о большем числе возможностей, чем если бы они занимали одну и ту же позицию на протяжении всей своей жизни. Факторы возражают, если другие занимают их место, но при наличии многих возможностей их привязанность к существующей ситуации становится менее жесткой, и они с меньшей вероятностью откажут в поддержке тем, кто может находиться в сходной ситуации. По мере того, как люди перемещаются, им все легче приспособляться, что снижает ценность специализированных навыков, которые они могли приобрести.

Свобода в открытом обществе состоит в возможности делать то, что человек хочет, без необходимости приносить жертвы. Свобода людей заключается в возможности отказаться от существующего положения. Свобода распространяется не только на людей, но и на все средства производства. Земля и капитал также могут быть свободны в том смысле, что они не привязаны к конкретному использованию. Факторы производства всегда используются совместно с другими факторами, и любое изменение одного из них должно затрагивать другие. Из-за этого богатство не является абсолютно частным — оно затрагивает интересы других. Поэтому владельцы факторов производства имеют не только права, но и обязанности по отношению к человеческому сообществу.

Основным благом открытого общества является свобода личности. Наиболее очевидным негативным качеством свободы является отсутствие ограничений, позитивное качество свободы — самостоятельность в мыслях и деятельности.

Открытое общество страдает от того, что можно назвать отсутствием общей цели, поскольку каждый человек обязан искать и находить ее в себе и для себя. Это тяжелая ноша для сознания индивида становится тем больше, чем большим богатством и властью он обладает. Оправдание созданию богатства может служить только то, что этот процесс является формой творчества. Те, кто не может найти цель в себе, могут обратиться к догме, предлагающей готовый набор ценностей и безопасное место в обществе. Единственный способ избавиться от отсутствия цели заключается в отказе от открытого общества. Когда свобода становится невыносимой ношей, то в качестве спасения возможен переход в закрытое общество.

Закрытые и открытые общества представляют некие идеалы, к которым люди могут стремиться. Нестабильность, недостаток ценностей — отрицательные черты открытого общества. Поэтому оно является достаточно несостоятельным идеалом. Выбирая открытое общество, следует признать расхождение между мышлением и реальностью.

Традиционное критическое и догматическое мышление

В открытых обществах преобладает критическое мышление его членов. В закрытых обществах присутствует либо догматическое, либо традиционное мышление.

Человек должен уметь думать о вещах не только так, каковы они есть, но и какими они были и будут. Следует принимать во внимание не только текущее состояние дел, но и бесконечный спектр возможностей. Возможно все, если не доказано, что это невозможно. Такой способ мышления называют критическим. Он позволяет выбирать между вариантами. Для объяснения реальности применяют абстракции, обобщения, упрощения, которые делают реальность открытой различным интерпретациям (например, абсолютная мобильность факторов производства, совершенная конкуренция, равновесие, присутствие всей информации и др.). Выбор можно рассматривать как основную функцию способа мышления. Требуется критерий, с помощью которого можно оценить и выбрать вариант. Выбор вариантов представляет непрерывный процесс критической оценки, а не механическое приложение фиксированных правил. Критика по большей части неприятна. Поэтому от того, насколько хорошо работает процесс критики, зависит эффективность критических оценок.

Критический способ мышления отличен от традиционного: положение вещей таково, каким было всегда, следовательно, оно не может быть иным. Представленное утверждение является центральной догмой традиционного способа мышления, характерного для обществ, где отсутствуют варианты и присутствует лишь один набор обстоятельств, с которым должен иметь дело человеческий разум. Люди не имеют возможности изменить мир, в котором живут, их задача состоит в том, чтобы смириться со своей судьбой. Даже если они открыли причины отдельных явлений, знание не принесет практических преимуществ, если оно не может изменить условий существования людей.

Критический способ мышления возлагает на человека тяжкую ношу решений о том, что правильно, а что нет. В условиях несовершенного понимания на многие вопросы человек не может ответить. Неопределенность трудно перенести, и человеческий разум стремится избежать ее. Наиболее известный путь — догматический способ мышления. Если установить фундаментальную доктрину, источником которой является не человек, а нечто иное (традиция, идеология и др.), то она выступает высшим судьей над конфликтующими взглядами. Любая идея или действия, противодействующие доктрине, должны проиграть. Доктрина должна быть применима ко всем существующим ситуациям. Поддерживать предположение о наличии изменений, хотя они и не проис-

ходят — значит искажать реальность. Трудно поверить, что человеческий ум вообще способен на такой самообман, если бы история не предоставляла примеров.

Традиционный способ мышления ограничивается ранними стадиями развития общества, где отсутствие изменений является общепринятым фактом. Догматический способ мышления предполагает возможные интерпретации, но только одна соответствует провозглашенному постулату, поскольку все другие способны подорвать власть. Догматический способ мышления допускает изменения в очень узких пределах, поскольку в случае конфликта наблюдаемых фактов власть догмы будет подорвана. Догматическому способу мышления, в отличие от традиционного, обязательно требуется принуждение, чтобы обеспечить превосходство догмы.

Процессы эволюционных изменений в обществах

Эволюцию в обществе можно описать с помощью четырех процессов.

1. Дифференциация — деление структуры на две или более единицы. Процесс дифференциации приводит к появлению новых компонентов, обладающих большей адаптивной способностью, дает многообразие — основу устойчивости систем.

2. Повышение адаптивной способности — процесс, в результате которого социальные единицы получают больший выбор ресурсов, освобождаясь от ограничений, присущих их предшественникам.

3. Интеграция новых компонентов — осуществляется путем их включения в нормативные рамки общества.

4. Генерализация ценностей — это процесс обобщенного выражения ценностей при структурировании общества.

В эволюционном развитии выделяют важный аспект — средства взаимобмена между составными частями социальных подсистем (см. табл. 1), т. е. инструменты изменений: деньги, политическую власть, влияние, ценностные приверженности как продукт традиций и опыта в обществе.

Деньги как средство адаптации через механизм кредита могут повышать производительность экономики. Власть и влияние могут быть использованы так, чтобы увеличить солидарность сообщества. Понимание власти как средства обмена, по аналогии со свойством денег обретать ценность в обмене, позволило вырабо-

тать парадигму взаимообмена для исследования динамики социальных систем как единого целого. На предприятиях широко используют "делегирующие полномочия" в обмен на рост результатов производства.

Рассмотрим конспективно процесс эволюционных изменений в западных обществах.

Христианство зародилось как сектантство в палестинском иудаизме. Главным событием, из-за которого христианство порвало со своей религиозно-этнической общиной, было решение апостола Павла, согласно которому нееврей мог стать христианином без того, чтобы стать членом еврейской общины и соблюдать иудейский закон. Таким образом, ранняя христианская церковь превратилась в религиозное сообщество типа ассоциации. Она сосредоточилась вокруг религиозной задачи спасения души каждого отдельного человека. Христианином мог быть римлянин, афинянин и др.

Христианская церковь четко провела границу между мирским и божественным, когда приняла "римскую власть". Такая отрешенность от мирских дел ограничивала возможности обращения в христианскую веру широких слоев населения, особенно высших членов общества. В начале IV в. н. э. на Востоке император Константин принял христианство и объявил его государственной религией. Церковь оказалась перед опасностью потерять свою независимость. Монастырское движение стало мощным рычагом воздействия на "мирскую" церковь.

На Западе потеря Римом статуса имперской столицы позволила церкви стать независимым субъектом действия, обособившись от светской власти. Западная церковь создала епископальную систему, централизованную под эгидой папского престола в Риме. Обет безбрачия священников гарантировал от наследственных притязаний на церковные должности. Легитимизация режима Карла Великого зависела от его отношения с церковью, что нашло символическое выражение в его коронации папой Львом III в 800 г. н. э. Между церковью и светской властью возникали новые взаимоотношения.

Но институциональное наследие Рима сохранилось для Запада в форме:

1) правовой системы, основанной на территориальном принципе как статусе политической власти. Отсылки к племенной принадлежности отвергались;

2) твердой территориальной привязки политических институтов;

3) муниципальной организации, которая ведет свое происхождение от древних городов-государств (греческий полис, города Рима и провинций). Главное ядро в структуре города – корпорация граждан, объединение равных, имеющих одинаковые права и обязанности (военные и др.). Выживание таких городских общин – отличительная особенность от восточных обществ.

Если греки дали цивилизации язык и философию, а евреи – веру, то римляне развили понятие гражданства и права. С 212 г. н. э. все свободные жители Римской империи обрели римское гражданство. До этого времени за пределами Рима гражданство давали за знатность, особые заслуги или за деньги. По тем временам наличие гражданства являлось особой привилегией, так как гарантировало личную неприкосновенность и право на суд с адвокатами и присяжными. Ни бить, ни заключать в темницу, ни казнить без суда римского гражданина было нельзя. Нарушение прав римского гражданина приравнивалось к оскорблению римского народа и могло повлечь такие последствия, которых остерегались цари и наместники. Однако статус римского гражданина начинался не с прав, а с исполнения обязанностей, долга. Римлянин предпочитал самоубийство нарушению долга.

Другой особенностью римского общества является открытость чужому, лояльное отношение к чужим культам и богам. В отличие от греков и иудеев, замкнутых в себе, римляне привлекали к себе другие народы.

Феодальное общество – дезорганизованное, локализованное – продукт попятного движения и результат дробления Римской империи. Общей тенденцией феодального развития было уничтожение универсальной системы порядка, замена ее партикулярными связями племенного или местного характера, замена основных политических и юридических прав различными иерархическими отношениями, базирующимися на неравенстве взаимных обязательств, вассального подчинения, покровительства и служения. Устанавливалась наследственная несвобода в виде института крепостничества. Аристократия получила наследственный статус.

Преимущественное развитие получила военная функция, поскольку самой насущной в то время являлась проблема физической безопасности.

Начиная со II в. в обществе стали утверждаться элементы, способные породить процесс дифференциации, который привел к созданию современной структуры общества.

Олигархия (власть немногих) предшествует демократии.

Аристократы Европы расшатали абсолютную монархию. К концу XIII в. король и вассалы заключили своеобразный компромиссный договор: король признал права вассала передавать владения по наследству, обязался покровительствовать им; феодалы приносили королю присягу и оказывали военную помощь. Обе стороны могли расторгнуть договор, если одна из них нарушила его условия. Авторитарная королевская власть ограничивалась.

В дальнейшем выработанную феодалами равноправную договорную систему отношений переняли средневековые горожане. Под руководством богатейших купцов (городских олигархов) они добились автономии от своих сеньоров-феодалов, создав органы городского самоуправления.

Развитие вольных городов (Италия, Англия, Франция) послужило освобождению экономики от политических структур. Города становились полностью независимыми. В оппозиции земельной аристократии появлялись представители торговой и финансовой буржуазии. Королевские правительства получили прерогативы:

иметь военные подразделения, не зависимые от феодальных баронов;

устанавливать прямое налогообложение, минуя феодальных посредников.

Союзы королей с буржуазией составляли важный противовес земельной аристократии.

Англия первой сформировала политическую структуру, благоприятную для будущего экономического развития. Английская аристократия навязала королю Хартию вольностей, что способствовало образованию парламента в будущем.

Ренессанс характерен тем, что вывел из-под опеки церкви деятельность искусства. Искусство все более обращалось к светским сюжетам. Философские и научные проблемы потребовали истолкования.

Реформация лишила духовенство сакральной силы – посреднической миссии в спасении человеческой души с помощью святых таинств. По лютеранской версии, спасение достигается "одной только верой", а по кальвинистской – путем прямого общения индивидуальной человеческой души с Богом. Протестантская церковь стала мыслиться как коллектив верующих и их духовных предводителей (чисто человеческое объединение). Лютер вступил в союз с новыми немецкими княжествами, что политически укрепило территориальные монархии.

В Англии независимость суда и адвокатуры больше, чем на континенте, определили состоятельность системы судопроизводства и дальнейшую дифференциацию общества.

Континентальные правовые системы в большей степени обеспечивали эффективность государственной машины.

В дифференциации общества и экономики английское сельское хозяйство, ориентированное на рынок, породило коммерческий интерес, связавший сельские поселения с городами горизонтально, вместо их вертикальной связи феодального типа с аристократической государственной иерархией. Такая дифференциация укрепила общность интересов и солидарность населения. Это особенно важно ввиду той политической власти, какой обладали земельные классы. Рынок обеспечил широкий выбор способов действий, оценку индивидуальных успехов и их пропорциональное вознаграждение. Рынок хорошо согласовывался с протестантской этикой индивидуального достижения, распахнул двери индивидуализму, эгоистической выгоде (А. Смит). Рыночный механизм впервые высвободил индивидуальные достижения и заслуги из некой иерархической системы аристократических связей.

Контрреформаторские движения стремились заморозить процесс дифференциации общества и экономики, политики и культуры. Сопrotивляться структурному ядру: государство, аристократия, церковь – приходилось не только протестантизму и бизнесу, но и множеству модернистских тенденций.

Конец XVIII в. ознаменовался началом промышленной и демократической революций.

Промышленная революция привела к колоссальному сдвигу в разделении труда. Структурным ключом к промышленной революции явилось расширение рынка и соответствующая дифференциация в экономике. Процветание Англии, Голландии, а затем Франции зависело от наличия политической и правовой безопасности, юридической практики, основанной на собственности, контракте и иске (вексельные суды).

До промышленной революции самым развитым сектором рыночной системы была торговля готовыми изделиями и предметами роскоши: в Англии это был экспорт шерсти. Затем стали развиваться рынки двух факторов производства: капитала и труда.

Рынок капитала оформился в эпоху Ренессанса, когда шли религиозные распри вокруг вопроса о моральности ростовщиче-

ства. Но уже тогда существовали денежные рынки, отчасти международные. К середине XVII в. в Англии появились зачатки центрального банка. К середине XIX в., когда в Англии и США приняли законы об акционерных обществах, были учреждены организованные рынки ценных бумаг. Главным преимуществом немецкой промышленности в конце XIX в., когда она опередила английскую, было превосходство в организации и в предпринимательском духе ее инвестиционных банков.

Деньги перерастали свою функцию средства обмена и меры стоимости и превращались в первостепенный контролирующий механизм всего экономического процесса. Финансовые институты трансформировались в механизм, встроенный в систему экономического роста.

Разделение труда привело к появлению нанимающих организаций – посредников между работником и потребительским рынком, которые платят жалование, в отличие от крестьянина и ремесленника, которые самостоятельно продают свои товары. Управление фирмой основывалось на собственности. Ранняя капиталистическая промышленная форма представляла двухклассовую систему: наследственные собственники и наемные работники. Эта система была базой для марксистской теории "классового конфликта" в капиталистическом обществе.

Промышленная революция совершилась в условиях системы свободного предпринимательства. Экономика свободного предпринимательства остается, в отличие от социализма и государственного управления экономикой, главным направлением эволюции. Но такая экономика нуждается в сильной государственной структуре.

Правовая система – центральный компонент индустриального общества – не может существовать без сильного государства. Государство и экономика взаимосвязаны. Эта взаимосвязь включает взаимообмен денег и власти между рыночной системой и системой формальной организации. Государство нуждается в налогооблагаемой базе, которая увеличивается с ростом производительности труда и мобильности ресурсов. Рост экономик зависит от кредитного механизма. Кредитные учреждения, особенно банки, используют власть по принудительному взысканию долгов. Такая принудительность обеспечивает доверие, необходимое в долговременных кредитных сделках.

В заключение отметим, что рассмотренные процессы эволюции и общества (дифференциация, повышение адаптивной способности,

интеграция новых компонентов, генерализация ценностей) определялись в России преимущественно государственной властью от начала ее существования по настоящее время. Государственная власть выступала главной силой, направляющей эти процессы, что и определяет современное состояние российского общества. Структура и управление бизнесом определяются и строятся в соответствии с принятыми структурами и методами управления в обществе. В противном случае общество отторгает бизнес.

1.3. Особенности российского общества

Будущее определяется прошлым. Рассмотрим эволюцию общества, в котором предстоит вести преобразования.

В начале новой европейско-христианской истории два племени приняли господствующее положение и удержали его за собой навсегда — германское и славянское, племена-братья одного индоевропейского происхождения. Они поделили между собой Европу, и в этом начальном дележе, в этом начальном движении немцев с северо-востока на юго-запад в области Римской империи, где уже заложен прочный фундамент европейской цивилизации, и славян с юго-запада на северо-восток в девственные и обделенные природою пространства — в этом противоположном движении лежит различие всей последующей истории этих племен. История заставила славян принять движение с запада на восток, где природа является мачехой для человека, а населяющие племена не имели ни государственности, ни культуры. Германское племя действует при самых благоприятных обстоятельствах, славянское — при самых неблагоприятных. Одряхлевшее Римское государство положило конец своему существованию разделением. Разделением начинают свою историю новые европейские государства. Германцы внедряются в среду государственности и в римские колонии-города, жители которых создавали себя одним целым, общественной силой, имели права на самоуправление и регламентировали ремесла, торговлю и привилегии городских сословий. Славяне внедряются на огромную, малозаселенную территорию в среду родовых варварских племен, что, безусловно, повлияло на славянский характер и душу. Западноевропейский и российский человек различаются мироощущением и миропониманием. Три условия имеют особое влияние на жизнь народа: природа страны, где он живет; природа племени, к которому он принадлежит; события, идущие от народов, которые его окружают.

Перечислим основные различия русского и западного человека, сформулированные известным русским философом Николаем Бердяевым в 1918 г.

Нравственная самодисциплина личности никогда у нас не рассматривалась как самостоятельная и высшая задача. В нашей истории отсутствует рыцарское начало, и это было неблагоприятно для развития личности. Русский человек не ставил перед собой задачу выработать и дисциплинировать личность и склонен был полагаться на органический коллектив, к которому он принадлежит. Русское православие не ставило слишком высоких нравственных задач личности среднего русского человека, в нем была огромная нравственная снисходительность. В награду за добродетель смирения ему многое разрешалось: лучше смиренно грешить, чем гордо совершенствоваться. Русский человек привык думать, что бесчестность — не великое зло. Если на Западе народы живут честностью, то на Руси — святостью.

Личная честь, личное достоинство, личная честность мало кого у нас пленяют. Призыв к личной дисциплине раздражает русского. Обнаруживается вековой недостаток честности и чести, нравственного воспитания личности, самодисциплины и самоограничения.

Русский человек может бесконечно много терпеть и выносить, он прошел школу смирения. Но он легко соблазняется и не выдерживает соблазна легкой наживы, он не прошел настоящей школы чести, не имеет гражданского закала и не привык чувствовать ответственности за страну, не воспитан в духе свободно-гражданского к ней отношения.

В русском нет западной расчетливости, экономии пространства и времени, интенсивности. Широта русской души порождает целый ряд русских недостатков: лень, беспечность, безынициативность, слабо развитое чувство ответственности. Огромная русская земля охраняла человека и давала ему чувство безопасности, открывая возможность движения в сторону экстенсивности. Западный человек, сдавленный малыми пространствами, привык полагаться на свою интенсивную энергию и активность. В душе западного человека все должно быть рассчитано и правильно распределено. Мещанство западноевропейского человека вызывало отвращение в русской душе. Русский не чувствует себя организатором, он привык быть организуемым.

Русская государственность, превратившись в самодовлеющую силу, боялась самостоятельности и активности русского человека

и слагала с него бремя ответственности за судьбу страны, возлагая на него службу и требуя смирения, и не вырабатывала в нем гражданина.

У русского народа есть государственный дар покорности, смирения личности перед коллективом, его покоряет сила. В русской душе преобладает женское начало. В западном человеке преобладает мужское начало, направленное на преобразования.

Западный человек творит ценности, и у него самодовлеющая любовь к ценностям; русский человек ищет спасения, творчество ценностей для него всегда немного подозрительно.

Русский человек равнодушен к истине. Моралистический склад русской души ищет правды и душевности. В поисках справедливости его сердце преобладает над умом и волей. На этой почве рождается неверие, равнодушное и враждебное отношение к мысли, слабость воли и характера. Своеобразие и оригинальность русской души не могут быть убиты мыслью. Поэтому возможен социальный утопизм, всегда основанный на упрощенном мышлении.

Россия объединялась примерно в то же время, что и Европа. Уровень товарности (буржуазности) в России был намного ниже, чем на Западе. При спокойных обстоятельствах России полагалось около 200 лет, чтобы "набраться буржуазности" и объединиться. Но борьба с монголами, литовцами и другими соседями ускорила объединение. Объединяющей, скрепляющей силой, которую на Западе играло третье сословие, явилось российское государство, власть которого во столько раз неограниченнее западных, во сколько российская буржуазность уступала европейской. В конце XV – начале XVI вв. под властью Москвы существовала империя – крупное территориальное объединение, созданное насильственным путем. В этой империи отсутствовало гражданское общество.

К концу XVI в. благодаря неуклонности, постоянству стремлений северных князей великая цель была достигнута – родовые княжеские отношения сменились государственными. До этого времени земля гибла в междоусобиях. По завещанию Ивана IV (1584 г.) удельный князь становится совершенным подданным великого князя, который носит уже титул царя. Возникло единовластие, но ценой тех печальных явлений, которые имели место в царствование Ивана Грозного. Московское государство получило возможность войти в сношения с европейскими державами и приготовить себе место среди них. После страшных испытаний первой

русской смуты 1606–1613 гг. Земский совет выбирает новую династию – Романовых.

Первый государь новой династии Михаил (1613–1645 гг.) во всех затруднительных случаях созывает соборы и всегда находит в них нужный совет и средства для установления порядка. Произошло преобразование войска, а вместе с ним явилось дворянское сословие, призванное уничтожить местничество родовой знати, так долго господствовавшее в межнажеских отношениях. С учреждением постоянного войска служивые люди уже не могли оставаться в своих поместьях и должны были выделяться в особое сословие. При Михаиле Федоровиче появились из-за границы люди, способные заводить промыслы, ремесленники, которым правительство дает 10-, 15-, 20-летние привилегии. Появляются первые кожевенные, стеклянные, железные заводы, а в Астрахани и на Тереке – виноделие и шелководство.

Страна бедная, малозаселенная, а между тем внутри происходит великий процесс собирания земель, владений, на западной границе идет борьба с непримиримыми врагами, на востоке простирается степь с хищными кочевниками, от которых должно постоянно или отбиваться, или откупаться. Нужны деньги, и фискальная система всей тяжестью падает на крестьян, промышленный городской люд, немногочисленный и небогатый; народ разоряется, не будучи богатым. Сюда же для большего разорения присоединяется дружинная система кормления, содержание служилых людей по воеводствам за счет управляемого народонаселения, жалование, пенсии служилым людям. Гонка за человеком, за рабочей силой в обширном, но бедном и пустынном государстве делается главным занятием правительства: ушел – поймать и прикрепить к месту, чтобы работал, промыслял, платил. В такой ситуации у человека, разоряемого податями и безвозмездными службами, господствовало желание уклониться от поборов. Первым средством был уход, укрывательство: народонаселение все более расплывалось по северной Европе и северной Азии. Движимого имущества было мало, а построить новый дом было очень дешево. Уходили за Урал, в казаки, на Украину. Недостаток рабочих рук, переманивание богатейшими землевладельцами крестьян у беднейших и необходимость дать кормление последним привели к прикреплению крестьян, запрещению переходить от одного хозяина к другому (1649 г.). Правительство постоянно вело борьбу за свои интересы с интересами частных людей.

В таких условиях Петр I приступает к грандиозным преобразованиям страны.

Церковная реформа Петра I уничтожила независимость церкви. Государство утвердило себя самой как единственный источник всех полномочий, всякого законодательства, всякой деятельности и творчества. У церкви не остается самостоятельного и независимого круга дел. Государство все дела считает своими. Петр воспринимал себя не царем, а демиургом (аналог — В. И. Ленин), а Бога — соперником. Пастыри не смели выполнять свою главную обязанность — учить и обличать грех в сильных.

Основные меры следующие:

- монахам запрещалось держать чернила и бумагу, "писать запершись";
- священники приносят присягу на верное служение государству;
- вменено нарушать тайну исповеди и доносить на своих духовных детей под угрозой бития кнутом;
- введена подушная подать на служителей церкви (как на крепостных).

Цена реформ такова, что между страной, новым государством и его подданными обозначился разрыв. Создалось опасное напряжение во взаимоотношениях народа и госмашины, которая, ощущая опасность, платила народу злым недоверием. Внутриполитический кризис не снимался внешнеполитическими успехами.

Петр I, упразднив традицию великих соборов, перешел к военно-бюрократической (административной) системе управления страной, превратившейся в базу военной машины, грабившей народ, а казнокрадство оттягивало часть награбленного для должностных лиц. Для содержания армии и флота проведена с 1718 г. перепись населения и податная реформа: переход от налоговой единицы "двора" к "душе" любого возраста увеличил налоги в три раза. На страну легла частая фискальная сеть, сквозь которую невозможно было проскользнуть. Все свободные люди, жившие работами по найму и выступающие как резерв для развития свободной экономики, должны были стать либо крепостными рабами, либо солдатами. Кары за "утайку" простирались от ссылки на галеры до смертной казни. Обязанность владельцев платить подати за крестьян и рабов привела к разобщению между простыми людьми и государством — между ними встал господин. Крестьянин стал отвечать только перед господином и утратил

все права как член государства. В нем не воспитывалась ответственность за государство. Петром I положено начало страшному процессу отчуждения массы населения от государства. Это отчуждение усугубилось указами Анны Иоанновны и Екатерины II, отдававшими крестьян в полную собственность господам. Так был заложен фундамент катастрофического явления — враждебности сословий, социально-психологической и политической разорванности нации. Так было спровоцировано у народа ощущение тяжелой обиды, социальной озлобленности на предавшее государство и неискоренимая непримиримость интересов крестьян и дворян.

Петра I, введившего в России европейскую цивилизацию, прельщала только внешняя ее сторона. Дух же этой цивилизации — дух законной свободы и гражданственности — был ему, деспоту, чужд. Мечтая перевоспитать своих подданных, он не думал вдохнуть в них высокое чувство человеческого достоинства, без которого нет ни нравственности, ни добродетели.

Государственная система, сложившаяся в 1716–1718 гг., заложила истоки тех правовых катаклизмов, которые сотрясали Россию в течение столетий (1730, 1825, 1905, 1917 гг.) и сотрясают ее по сей день. Крестьяне шли в крепость к тому, кто их принимал и обязывался платить за них подушную подать. Само рабство они должны были считать за милость, поскольку вольному человеку негде было заработать подушных, и бедняк должен был либо идти в солдаты, либо искать как милость того, кто взял бы его в вечное рабство и обязался платить подати. Так государство гвоздем закона прибавало каждого к месту и заставляло делать то, что желает система, убивая душу в конкретном человеке. Крестьяне бежали в Польшу, на Дон, в Сибирь.

Во время первой смуты начала XVII в. казаки, привыкшие жить за чужой счет набегами и грабежами, поддерживали самозванцев и Литву и хотели посадить на престол своего царя. В 1706 г. в период войны с Карлом XII на Дону вспыхнул Булавинский бунт, объединивший казаков с ворами и разбойниками. В 1708 г. бунт подавлен, а после предательства Мазепы разорена Запорожская Сечь.

Указом от 4 декабря 1747 г. помещикам дано было право продавать крестьян в рекруты; указом от 13 декабря 1760 г. помещики получили право по своему усмотрению ссылать своих крестьян в Сибирь. Помещики получили полную власть над крепост-

ными людьми, а платеж подушной подати за проданных возлагали на остальных крестьян.

В царствование Екатерины II помещикам дано право отправлять крепостных в Сибирь не просто на поселение, а на каторгу! А с августа 1767 г. ее указом крепостные были сделаны не только бесправными, но и безгласными: челобитчики и сочинители челобитен наказывались кнутом и ссылались на вечную работу в Нерчинск с зачетом их помещикам в рекруты.

По смерти Петра I в какие-то 35 лет владельческие крестьяне и кабальные люди сравнивались с крепостными и составили одно безличное крепостное состояние, утратившее все права личности.

Характерная черта российской власти послепетровского века — неумение жить в рамках закона или хотя бы традиции, боготворческая уверенность в своем праве перестраивать мир по собственному разумению. Презрение к человечеству, принципиальное пренебрежение мнением народа — помимо своекорыстия — заставляло российское самодержавие до конца сопротивляться представительному правлению. Самодержавие препятствовало участию общества в управлении страной, контролю за хищным государством, превращению государства из цели в орудие.

Усталость от многолетнего перенапряжения сил страны порождает безответственность, отталкивание от чувства долга, требующего нового напряжения сил, отвращение к новшествам. Сосредоточение власти у кучки лиц, постепенное истончение любого рода "сдержек" в разных сферах и на разных уровнях общественного существования, отсутствие естественных регуляторов поведения приводили к тому, что хаотическое насилие, как простейшая и сиюминутная форма решения конфликта, стало охватывать Россию. Разбой оказался заметным фактором в политической игре. Фавориты Петра I вели себя по-разбойничьи, а подчиненные усваивали вольную манеру общественного поведения. Разбойное поведение нарастало вплоть до пугачевщины. Социально-го мира в России не было вообще. Была ложная стабильность — насильственное замирение народа машиной подавления. Страна с петровских времен жила на "пороховом погребке" крепостного права, при котором крестьянин был лишен прямой связи с государством и гражданского правосознания.

Со времен старинной княжеской дружины окружение государя сохраняло преимущественно военный характер. Эта дворянская часть населения угнетала невоенное население. Все отношения осно-

вывались на личной силе при отсутствии нравственных "сдержек". Не выработались сословные группы, крепкие своей внутренней сплоченностью, сознанием своих общих интересов и прав, определенностью своих отношений друг к другу, нравственным сознанием своей крепкой связи с членами. Это было следствие длительного общения с народами, стоявшими на нижних ступенях своего развития.

Птенцы гнезда Петрова: князь Меншиков, граф Толстой, граф Апраксин, граф Остерман, генерал-прокурор Сената Ягужинский — люди необыкновенно сильной породы, но разнузданные, не ограниченные обществом. Общество есть основание для власти. Крепкой власти в слабом, незрелом обществе быть не может. На рыхлой почве, на болоте ничего крепкого утвердить нельзя. Соратники Петра I представляли необыкновенно сильную природу, и это было страшно в обществе XVII—XVIII вв., где не существовало нравственных ограничений жестокости, своеволия, жадности. Везде преобладал закон силы, которая слабо направлялась в русло народных интересов и ничем не ограничивалась. Петр для обуздания дворян должен был употреблять палку, что является доказательством слабости того, кто ее употребляет, и слабости общества, где она употребляется. Иллюзия сильной власти и ложной стабильности.

Хищная, прагматическая система, безжалостно эксплуатирующая страну, формировала хищников с прагматическим отношением к жизни, исключавшим этический подход. Это были дети воспитавшего их фискально-полицейского государства с его произволом, презрением к законности и человеческой личности, с притуплением нравственного чувства. Нравственность каждого индивида зависит в значительной степени от общего воспитания. Установлена страшная и таинственная круговая порука между правительством и управляемыми.

Восемь веков существовали на Руси отношения, принятые в первобытных, неразвитых обществах, где вооруженная часть на-родонаселения кормится за счет работающей части. Признаком роста возмущения общества служит тенденция рабочей части населения добыть самоуправление и освободиться от обязанности кормить. В Западной Европе это движение обозначилось образованием городских общин, освобождением сельского населения. Для развития этих тенденций требовалось сильное промышленное и торговое движение, обогащение, соперничество движимого (денег) с недвижимым (землею).

В обществах внутренне слабых, каким было российское общество XVII в., всегда была вера во внешнюю правительственную силу: власть может все сделать, прислать указ, наказать несправедливость. Но обличения и наказания не помогают, когда нет внутренней, продолжительной подготовки к исправлению и нет условий, благоприятствующих этому исправлению.

Взгляды передовых людей обращались на Запад, чувство собственных недостатков, сознание отсталости укрепляло стремление к образованию. Попытка ввести науку через православных учителей без вреда православию не удалась. Отсталость в военной области, предательство казаков, нужда выучиться сражаться привели к появлению служилых иностранцев с Запада, селившихся в Немецкой слободе.

Российское общество — сельское, а значит, не богатое, в котором отсутствует разделение труда и развито натуральное хозяйство. На Западе государства приморские, с крепкой торговлей и промышленностью, с городами, поэтому богатые. Когда богат народ, появляются высшие общественные формы на основе самоуправления.

Главным тормозом развития торгового и промышленного дела была скудность капитала. Отсутствие привычки к общим действиям не позволяло русскому купечеству при недостатке капитала соединять капиталы и создавать крупные компании, способные конкурировать с иностранцами. Отсюда мелкость взглядов и приемов, притеснения воевод. Петру I пришлось создавать казенные заводы и мануфактуры. Высокие персоны (Меншиков, Гагарин) отнимали у купцов торги и ставили своих людей для торговли и промыслов. Причинами слабости самоуправления являлись отсутствие привычки к общему делу, умения видеть в общем интересе защиту частного интереса, нежелание сильного считаться с интересами слабого, неумение слабых соединиться против сильных для удовлетворения своих выгод.

В начале XVIII в. низкородные люди больше всего страдали от произвола и поборов воевод и пришлых людей (взяточничество), разбойников и воров, грабивших целые деревни.

Российский народ и сейчас пребывает в младенческом возрасте и требует воспитания высших нравственных побуждений, а не только дубинки.

Способных людей надо приучать к совместной деятельности, в которой они, с одной стороны, развивают силы друг друга, с дру-

гой — сдерживают друг друга. Эта работа осуществляется через создание советов, коллегий, комиссий.

В истории, как процессе взаимодействия множества личностей, а в политике — в частности, все упирается в конечном счете в проблему справедливости. Христос — воплощение справедливости, Антихрист — несправедливости. Народная обида — одна из могучих сил русской истории — на власть имущих уходит в глубину веков. Последствия ограничения прав не только давили крестьян экономически, но и жестоко оскорбляли по-человечески, разрушая основанное на понятии справедливости христианское самосознание. Крестьянская реформа 1861 г. великая, но запоздалая, была воспринята крестьянством как несправедливая и не сняла ненависти мужика к господам, власти и всему образованному слою. Тотальный разбой, который проповедовал Ленин до захвата власти, миллионами людей был принят за осуществление справедливости.

Духовная и светская власть препятствуют богословским спорам. Русский народ плохо учили религии. Следствием явилось множество сект, существование которых правительство замалчивало. Крестьяне толкуют библию вкривь и вкось, выхватывая отдельные тексты. Борьба с инакомыслием не привела к искоренению зла, а действовать убеждением — значит открыть дорогу спорам, что недопустимо в глазах самодержавного правительства. Завидовать религиозности русского народа не следует.

Там, где нет законной свободы, всегда есть свобода беззакония. Отвергая право, вы вызываете правонарушение, а отказывая в справедливости, вы открываете дверь преступлению. Там, где общественный порядок основан на гнете, каждый беспорядок имеет своих мучеников и героев.

То, что политическая история России столетиями творилась исключительно с опорой на вооруженную силу, сформировало к XX в. искаженный (милитаризованный) тип общественного и личного сознания: историческая перспектива оказалась побежденной сегодняшней сиюминутной "справедливостью", справедливостью для каждого отдельного человека вне зависимости от того, как это скажется на общенародной судьбе. Большевики 1917 г. были ловцами момента и верно угадали психологию большинства населения России.

Временное правительство 1917 г., в котором самой значительной фигурой был кадет Н. П. Милюков, погубило нежелание и

неумение быстро закончить войну. Эта же проблема была главной причиной разногласий между Временным правительством и Советом, когда компромисс этих двух держателей власти был возможен, ибо Совет еще не был большевистским, а Ленина в России не было. Министр иностранных дел Милюков не услышал праведной тоски русского народа по замирению и с доктринерским упрямством проводил политику, верную союзническим договорам. Таким образом Временное правительство пропустило момент компромисса с "общенародием". Это было следствием петровской традиции, когда привилегированные слои, вершившие политику, не осознавали свободу в универсальном европейском смысле. На первом этапе преобразований уровень свободы для него, Милюкова, оказывался один, а для народа — другой. Теоретически Милюков был прав, но второго этапа не наступило. История страшно отомстила русскому дворянству за неспособность направить свою нравственную энергию на увеличение свободы в России.

Страх вольнодумства делал самодержавие консервативным, подозрительным к любым нововведениям, душил инициативу и дух предпринимательства. Бюрократия, чиновничество стремились запретить все, что нельзя было детально проконтролировать. Такой порядок истощал энергию русского народа вместо того, чтобы направлять ее на созидание богатства. Мотивации личной заинтересованности частных граждан правительство не поощряло. Требования к выполнению долга становились недостаточными. Поручения государственными служащими выполнялись главным образом из рук вон плохо. Чиновники в оправдание ссылались на множество обстоятельств и условий (погода, стихия и др.). Постепенно, с расширением дел, чиновники получали все большую реальную власть, поскольку от их усердия зависело выполнение указов. Обручи бюрократии душили страну, взаимные обязательства нарушались. В этих условиях чиновничество воровало даже при отвратительной работе, присваивая себе значительную часть общественного богатства. Размер присвоенного определялся чином. В нижних чинах процветали ложь, лень, бестолочь и пьянство. Твердость верховной власти поддерживала официальный порядок в империи. Существовало две жизни: одна официальная, соответствующая писаным законам; другая неофициальная, по законам неписаным, где непрерывно приходилось отказываться от гордости и самолюбия, просить и унижаться перед чиновниками.

Привилегированная группа неизбежно тормозит развитие, стараясь сохранить для себя преимущества, а угнетаемая часть общества будет бороться против торможения за собственные привилегии. Чем сильнее давление привилегированной группы, тем сильнее сопротивление, жестче формы борьбы и обоюдная жестокость. В этом процессе деградирует моральное состояние людей. Назревшие противоречия заканчивались военными конфликтами.

Истощение среды обитания, лучших ресурсов определяет мировоззрение тех, кто стремится сохранить исключительные привилегии. Темпы развития жизни ускоряются, борьба за существование становится острее и естественный отбор ожесточается. Так было на всем протяжении слепого пути эволюции в борьбе за жизнь, за продолжение рода, за существование. Только природа обладает неограниченной жестокостью, разрешая противоречия слепым экспериментом за счет всего живущего. Моралисты давно предрекали распад прежней морали, исходившей из религиозных догм, вместе с упадком религии, но не видели выхода в переустройстве общества. Большинство бед проистекает от невежества. Самым ужасным представляется отсутствие ясной цели и жажды познания мира у большинства людей, без интереса смотрящих в темное, не обещающее изменений будущее, кончающееся смертью. Тех, кто изредка пытался жить без маски, считали безумцами, святыми или дураками (неагрессивные люди с дефектным мышлением). Без представления о человеке как факторе планетарного масштаба, на наш взгляд, невозможно кардинальное улучшение мироустройства.

Психология людей менялась в трудные эпохи перехода от низших общественных форм к высшим, когда вера в благородство и честность человека, в его светлое будущее разьедалась нагромождением лжи, бессмысленной жестокости и страха. Сомнения обезоруживали борцов за преобразование мира и делали людей равнодушными ко всему, ленивыми циниками.

Весь исторический опыт подтверждает неизбежную победу высших форм над низшими как в развитии природы, так и в смене общественных формаций.

В конце XIX в. Россией правила сотня дворянских семей, которая сопротивлялась любым реформам. Аристократия не снисходила до купечества. Поэтому промышленность не могла быть конкурентоспособной. Капитализм отсутствовал. Правительство

вело дело к пропасти. Николай II губил страну, потому что выбрал жену, а не страну. Политическая жизнь отсутствовала.

Большевики соблазнили и развратили народ легкой наживой — "грабь награбленное". Расстреляли царя, добровольно отрекшегося от престола до революции, и всю его семью. За 1918–1922 гг. зверски уничтожили 1215 архиепископов и 8000 священников. Изъятые церковные ценности обменивали на хлеб, который шел на государственные нужды.

Русский крестьянин никогда не стремился к обогащению, к процветанию хозяйства, а работал только для того, чтобы накормить семью. Собственнический инстинкт отсутствовал, поскольку крестьянин не имел своей земли. Огромная исторически сложившаяся коллективная сила самосохранения — крестьянская община, в которой существовала круговая порука, не препятствовала безответственности, прохладному отношению к труду, небрежению к собственности и коллективному времяпрепровождению "под водочку". Одновременно в общине сохранялось отрицательное отношение к индивидуальному деятельному элементу — кулаку. Зависть к богатым и жадность заставили крестьян в гражданскую войну считать своими "красных", позволявших им грабить и расхищать чужое имущество, а не "белых", восстанавливающих закон. Не светлое будущее, а желание безнаказанно бежать с фронта к бабе, к сохе заставило солдат стрелять в спину офицерам, а потом биться с "золотопогонниками". Крестьяне не приняли "белых", так как боялись, что у них отнимут награбленное. "Красные" выиграли войну, увлекая народ иллюзией. Соблазнившись на обман о "светлом будущем" и лозунг "грабь награбленное", крестьянство заплатило в период коллективизации и позднее страшную цену.

Сталинизм утвердил в сознании советского человека отсутствие уважения к личности и индивидуальности, безынициативность и несамостоятельность, отсутствие критического отношения к легенде о светлом будущем, милитаризованное сознание, культ жесткой иерархии и дисциплины в обществе.

Особенностью России всегда выступала чрезвычайная власть государства над нацией. По словам лидера кадетов Милюкова, если на Западе сословия создали государство, то в России государство вызвало к жизни сословия. Даже российский капитализм появился как дитя государства. Незрелость социальных классов России привела к тому, что лидеры интеллигенции и революционеры заменили собой доверенных лиц народа.

Логика подобного замещения привела к установлению политической монополии большевистской партии, а затем узкой сталинской фракции. За 1921–1929 гг. произошла трансформация правления одной партии в правление одной фракции, а затем одного человека. Ленинизм был заменен сталинизмом (бонапартизмом).

В 1928 г. партия раскололась на правителей и управляемых. Функция управления приспособила орган к себе, а затем изменила его. Произошла подмена представительных органов на иерархию назначенцев. Рядовые члены партии не проявляли инициативы и не стремились защитить свои свободы. Бюрократия стала единственной силой в стране, проявившей эффективную социальную инициативу.

Колоссальный упадок самосознания нации можно объяснить развязанным террором, отсутствием сплоченности рабочих, крестьян и интеллигенции, апатией рабочего класса.

Отсутствие сплоченности населения вызвано экономической политикой Сталина – форсированной коллективизацией и индустриализацией. Партия стремилась создать барьер от давления иностранного монополистического капитала в виде социалистического монополизма. Предстояло провести самый трудный этап перехода от капитализма к социализму в слаборазвитой стране – первоначальное социалистическое накопление – и создать инвестиционный фонд для ускоренной индустриализации страны. Для создания такого фонда страна не имела поступлений из колоний и доступа к иностранным займам. Решить эту грандиозную задачу в интересах 3 млн промышленных рабочих предстояло за счет интересов 25 млн крестьянских хозяйств.

На крестьянство обрушились сначала налоги, а затем конфискации и репрессии. В 1929 г. ГПУ было подавлено 150 крестьянских восстаний. Существовал замкнутый круг: крестьяне не увеличивали поставки хлеба на рынок, а город не мог обеспечить крестьян товарами. Страна стояла на пороге гражданской войны. В 1929–30 гг. Сталин "перешел рубикон" и взвинтил темпы индустриализации в 2–3 раза от первоначально запланированных. Такие темпы привели к серьезным диспропорциям между аграрным и промышленным секторами, потерям ресурсов, снижению качества продукции. Колхозы в первые годы их создания не имели технологической базы, превосходящей индивидуальные хозяйства. Из миллионов маленьких лодочек нельзя было построить

океанский лайнер. Крестьяне отказались оплачивать индустриализацию; сопротивляясь коллективизации, забивали скот, поголовье которого за 1928–1933 гг. упало в 2 раза, что вызвало голод. Поскольку за счет крестьянства не удавалось создать требуемый инвестиционный фонд, он был дополнен из заработной платы промышленных рабочих, т. е. из фондов потребления, тем более, что городское население за 30-е годы увеличилось с 30 до 60 млн чел. Таким образом, индустриализация потребовала колоссальных жертв не только от крестьянства, но и от рабочего класса.

Чтобы принудить общество к жертвам и постоянному дефициту, требовался инструмент. Этим инструментом стал террор.

По данным Комиссии партийного контроля, созданной по инициативе Н. С. Хрущева, с 1 января 1935 г. по 1 июля 1941 г. было арестовано 19 млн 840 тыс. чел. и 7 млн чел. расстреляно (около 3000 чел. в день). Сталин выдвинул тезис: чем дальше к социализму, тем больше сопротивление народа, которое сломит лишь твердое руководство.

Однако ответственность нельзя воспитать несвободой.

Одновременно Сталин, незаконно изменив образ жизни народа, насаждал неравенство, создавая консервативный, привилегированный слой бюрократии (10–15 % населения), который эксплуатировал трудящихся. При общественной собственности на средства производства эксплуататоры не приобретают прибавочной стоимости, как капиталисты, но косвенно через государство они сначала забирают весь национальный продукт, а затем распределяют его среди своих чиновников. Такую общественную систему называют не социализмом, а *бюрократическим коллективизмом*. В этой системе рабочий класс не руководит, а перемещается на второстепенные роли. В тоталитарной системе эксплуатации бюрократия, распределяя блага, заинтересована в сохранении неравенства, бедности, отсталости населения. Такое разобщенное на управляющих и управляемых общество требовало арбитра. Арбитром стал не закон, а Вождь. Хранителем неравенства стал террор.

Новые производственные отношения стояли выше существовавших производительных сил и были выше понимания большинства народа, бюрократический деспотизм заменил советскую демократию. Конфликт между марксистской теорией и реальной действительностью пронизывал мышление и деятельность партии. Сталинизм преодолевал этот конфликт отступлением от норм марксизма.

Привилегии бюрократии имеют лишь полцены, если их нельзя передать по наследству. В государстве бюрократического коллективизма существовали предпосылки для возрождения нового имущественного класса и реставрации частной собственности. Сталин побуждал в чиновниках приобретательские инстинкты и одновременно "сворачивал им шеи" с тем, чтобы они "метались" между накоплением и концентрационным лагерем. Однако, окрепнув, этот класс бюрократов мог прогнать "сторожа" и акционировать государственную собственность. Противоречия между формой собственности (социалистическая) и нормами присвоения (капиталистические) подготавливали капиталистическую реставрацию.

Последствия сталинских методов управления, погубивших марксизм, в полной мере проявляют себя в настоящее время. Уроки истории сохраняются в коллективной памяти очень недолго, если о них не напоминать.

За расставание с прошлым наша нация заплатила обнищанием 80 % населения; внешним долгом в 150 млрд дол. (на нужды первоначального капиталистического накопления); развалом экономики; коррупцией и преступностью; упадком морали и нравственности.

Однако и теперь неочевидно, какой из трех путей выберет Россия: развитие капитализма, власть необюрократии или господство международного капитала.

Крестьяне в 30-х годах пришли в города и разрушили слой интеллигенции (язык, безответственный труд и др.). Идея светлого будущего порождала кошмар настоящего. Большевики расчленили человека. Верность государству ставили выше, чем заповедь "не убий".

Административно-командная модель экономики, близкая к военно-феодальной и феодально-бюрократической моделям, созданная Сталиным, чтобы держать страну в обстановке "чрезвычайного положения", отрицала право на существование при социализме рынка и товарно-денежных отношений; настаивала на распределении и управлении из центра всеми товарными потоками до уровня предприятий и цехов. Развитие экономики осуществлялось преимущественно экстенсивным путем, и реальная ситуация в стране неумолимо ухудшалась. Попытки реформировать систему встречали ожесточенный отпор сталинистов. Экономическую реформу, провозглашенную в 1965 г., отложили в долгий ящик еще и потому, что повышение цен на нефть в результате ближне-

восточной войны 1973 г. позволило СССР получать не заработанное богатство за счет экспорта только что разработанной тюменской нефти. С 1973 г. мы впервые в истории стали нетто-импортерами зерна и пристрастились к этому импорту, как наркоман к героину. Начался массовый импорт оборудования, в основном самого рядового, производство которого было под силу нашей промышленности. Все большая доля выручки от экспорта нефти шла на обеспечение этого экспорта (трубы, бурильное оборудование и др.), что снижало эффективность всей сделки по экспорту нефти. Ничто не портит так, как незаработанные деньги, порождая эйфорию, вседозволенность и уверенность в своем могуществе. Свалившееся в наши руки нефтяное богатство затормозило реформы в экономике. Мы даже не удосужились сами перерабатывать нефть, экспортировали ее сырой и имели дефицит по бензину. Для утверждения личной диктатуры, расправы с политическими соперниками и вообще неугодными для установления тоталитарного режима ничто не могло быть столь полезным, как политическая и психологическая обстановка "чрезвычайного положения", вызванного наличием и борьбой с империалистическим окружением. Нормальные проблемы и задачи экономического строительства и социальных преобразований в такой концепции построения коммунизма оттеснялись на второй план. Нагнетание обстановки борьбы воспитывало такой строй мысли, при котором безоговорочно, безусловно защищается своя политика, свои порядки, какими бы плохими они ни были.

После сталинской диктатуры мы были обречены на очень сложную, тяжкую полосу истории, когда общество должно было, преодолевая неимоверные трудности, освобождаться от рабства.

Одно из страшных последствий всякой деспотии, тоталитарной диктатуры — это обеднение, оскудение интеллектуального потенциала народа. И чем выше вверх к руководящим постам, тем оскудение больше. Диктатор, естественно, боится ярких, сильных людей в своем окружении, они могут стать соперниками и во всех случаях едва ли будут послушными, бездушными исполнителями его приказов. Поэтому он таких людей отодвигает на три, пять уровней вниз. Диктатура делает высших руководителей безответственными, они диктуют свою волю и ни за что не отвечают. А остальные не отвечают, потому что только выполняют приказы других, получают большие права, но не несут ответственности. Через расставленные на каждом уровне густые сети талантливые

люди могли просачиваться лишь чудом, когда к выдающимся способностям добавлялся счастливый случай. А чудеса бывают редко. Сталинизм поставил под угрозу будущее страны, обрек ее, помимо прочего, на целые поколения слабого руководства. Сталинизм ломал психику, нравственный хребет людей, лишал их решительности, смелости, самостоятельности в суждениях и действиях, уничтожал самых сильных, одаренных и смелых.

Н. С. Хрущев существенно преобразовал общество: осудил сталинизм, выпустил народ из лагерей, выдал крестьянам паспорта, начал строить города, переселяя людей из подвалов в новостройки, но изменить систему не смог.

В генетическом коде любой системы произвола, в том числе и административно-командной, заложены возможности для коррупции больших и маленьких начальников. Ответственная должность превращалась нечестными людьми в кормушку. Система, где все является "общим", а значит, "ничьим", рождает соблазн что-то из этого "общего" присвоить. Во времена Брежнева огромный аппарат, который "дает", "отбирает", "разрешает", "запрещает", может уволить с работы, посадить в тюрьму, поразили коррупция, взятки, хищения. Хотя капитализм не застрахован от коррупции, он все же не связан с ней так органично, как административно-командная система. До невероятных размеров разросся бюрократический аппарат управления внизу — только в сельском хозяйстве его численность достигала 3 млн чел. (больше, чем число всех фермеров в США). Низ не мог принять ни одного решения — на каждое требовалась сотня согласований. Экономика развивалась не в соответствии с экономическими законами, а в соответствии с корыстными интересами ведомств и бюрократии.

Ответственные работники высшего эшелона выделились в особую касту, нечто вроде дворянства. Эта каста все больше отдалялась от общества: она изолированно жила, лечилась, отдыхала, в ней часто образовывались семейные клановые узы — дети вместе проводили время, женились. Через систему привилегированного образования, а затем назначений и выдвижения по службе пытались создать систему привилегий по наследству. Ответственные посты стали в принципе пожизненными. Руководители дряхлели. Сама бедность общества делала привилегии практически неизбежными на протяжении всего советского периода. С 30-х годов система привилегии была сознательно создана Сталиным для подкупа верхушки партийного и советского аппарата, втягивания ее

в своего рода круговую поруку, обеспечения абсолютного послушания чиновников.

Уровень руководителей неуклонно снижался. Политические механизмы не обеспечивали естественного отбора, скорее наоборот, система выдвигала людей слабых, посредственных, часто бесчестных.

К середине 70-х годов потенциал движения вперед, который наше общество сохранило за тяжкие годы сталинизма, и заряд новой энергии, высвобожденный XX съездом КПСС, исчерпали себя. Потянулись годы застоя и пышного расцвета привычных административно-командных и бюрократических стилей и методов хозяйствования. Структура политической власти, унаследованная от сталинских времен, предусматривала принятие решений по сколько-нибудь важным вопросам на самом высоком уровне "человеком номер один". Механизмы, традиции и реальная политическая обстановка практически исключали возможность "нормальной" замены лидера. Безальтернативность выбора приемлемого руководителя гарантировала система, последовательно и целеустремленно "выбивавшая" большую часть его возможных соперников уже на очень дальних подступах.

В декабре 1974 г. Л. И. Брежнев тяжело заболел и "процарствовал", угасая, еще восемь лет. В последние годы пребывания у руководства Брежнева на решения военных некому было жаловаться. Руководители Министерства обороны могли позволить себе любую блажь. Страна для западных народов к 1982 г. приобретала пугающий образ врага, империи зла.

В административно-командной экономике военно-промышленный комплекс и армия поглощали основную часть ресурсов. К середине 70-х годов мы превзошли США по числу носителей, мегатоннажу и забрасываемому весу стратегического оружия и оружия средней дальности, а также основным компонентам обычных вооружений (танки, артиллерия, подводные лодки, тактические ракеты и др.). Усилия по наращиванию вооружений подорвали экономику страны и доверие со стороны стран Запада. В США быстро поняли, что в условиях, когда валовый внутренний продукт СССР в 3–4 раза меньше, чем в США, открывается надежный путь к нанесению СССР полного поражения путем экономического истощения в безнадежном военном соперничестве. Военное руководство страны стремилось превратить вооруженные силы из инструмента политики в ее повелителя, поставить общество на службу милитаристам.

Однако каждый этап новой власти в России сопровождался приспособлением чиновничества к власти. Чиновники никогда не проигрывали, а власть всегда шла на компромисс с ними. Народ в этом торге не участвовал, для него ничего не менялось, и он оставался во власти чиновников. Исключением был период реформ Петра I, когда чиновники работали на власть все-таки больше, чем на самих себя. Такая расстановка сил произрастала из того, что власть не стремилась сделать народ самостоятельным, наделить его собственностью. Результаты труда присваивают себе власть и чиновники. Народ не верит власти. В стране не переводятся социалисты, предлагающие, как отнимать и делить не ими заработанное. Перераспределительная политика и регулярные конфискации частной собственности и доходов от нее (последняя – в августе 1998 г.) подрывают стимулы к производству, накоплению и инвестированию.

По высказываниям академика Н. Моисеева, в СССР системный кризис начался в 70-х годах, после того как страна добилась приоритета в вооружении над США. Новой цели для страны руководство сформулировать не сумело. Болтовня о коммунизме раздражала людей, и аппарат управления (чиновники) занялся устройством собственных дел. Система была уже тогда обречена на реконструкцию. Бюрократы взяли курс на целенаправленное уничтожение страны, из лжекоммунистов перебравшись в псевдодемократов, перераспределяя богатства в интересах узкого круга лиц. Благополучие СССР зависело от двух труб: газовой и нефтяной. Когда в 1985 г. упали мировые цены на нефть, а страна потеряла 13 млрд дол., на армию, КГБ, оборонные отрасли стало не хватать денег, заговорили о перестройке. Это была главная причина, толкнувшая власть к изменениям в обществе.

Демократизация страны была возможна только при сильной власти сверху, хотя она должна расти снизу в борьбе. Но русский живет больше душой. Это на Западе правда господствует над душой. По словам А. П. Чехова, если что-то не так, русский ищет причину вне себя. Он не любит контролировать правительство. Ему лучше, когда наверху сильный человек, которому он доверяет, а мягких и демократичных массы не любят. Мечта раба – рынок, где можно купить себе хозяина.

Но не следует доверять людям, которые используют власть, чтобы делать деньги. В этом случае деньги отражают всепоглоща-

ющую ценность и покупают власть. Ни мораль, ни достоинство не способны сопротивляться силе денег. Этот порок капитализма – проклятие XX в., и демократия превращается в профанацию, а затем приходит тирания. Русская буржуазия (например, Терещенко, Рябушинский, Милюков), пришла к власти летом 1917 г. и за несколько месяцев развалила страну, чем и воспользовались большевики.

Объективно о своем народе, как и о себе самом, говорить трудно. Будучи одновременно объектом исследования и субъектом, принадлежащим к этому объекту, оставаться беспристрастным невозможно, поскольку невольно проецируешь на объект свои чувства. И все же выделим некоторые особенности российского общества.

1. Долг перед государством (императором, правительством, партией и др.) – первейшая добродетель граждан России во все времена. На Западе три ценности: семья, Бог, государство. В России государство – всепоглощающая ценность. Его нужды – нужды подданных. Даже церковь всегда была под пятой государства (Византийский вариант, в отличие от римско-католического). Такое неестественное подчинение личных интересов интересам государства способствовало пассивному сопротивлению, уклонению, живности, формальной христианизации населения.

2. Психология населения не поддерживает культуры накопления и обогащения (работать, чтобы обогащаться). Скорее, это культура земледельцев (работать, чтобы жить). Богатство отождествляется с греховностью. Богатство осуждается обществом, а его наличие приравнивается к воровству. Поэтому для нашего общества неприемлемы западные модели, в которых нет понятия греха.

В 1762 г. в Амстердаме был издан трактат Ж.-Ж. Руссо "Об общественном договоре или Принципы политического права". В нем, в частности, говорилось, что человек не имеет власти над себе подобными, основой любой законной власти среди людей могут быть только соглашения. Поскольку всякое соглашение базируется на взаимной выгоде, социум получил четкую правовую основу для своей деятельности, что составило главное достижение эпохи Просвещения. Однако законы, вытекающие из соглашений, детерминированы прагматическими целями и не способны соответствовать законам, управляющим духовными потребностями человека: любовь, честность, нравственность и др., поскольку эти категории не выводятся из какой-либо практической потребнос-

ти. Согласитесь, что если вами управляет практический расчет, то эти категории не могут быть отнесены к бескорыстным, а значит, моральным. Другими словами, провозглашенный на Западе Руссо принцип общественного договора разделил социальную и духовную сферы, поскольку законы, управляемые этими сферами, имеют разную природу и требуют компромисса. Пробиваясь наверх, всегда вступаешь в конфликт с представлением о чести, достоинстве, правдивости. Стали говорить, что рациональное, идущее от ума, — от Сатаны, а дух — от Бога.

В традиционном российском соборном обществе такого разрыва ценностей не было, поскольку власть мыслилась как данная от Бога и сочетала оба аспекта. На Западе этот разрыв расширяется за счет уничтожения духовной сферы. Культ разума (человек — центр Вселенной) привел там к господству аморального техницизма и охватил все области жизни человека: экономику, мораль, идеологию, искусство, религию. Принизить силу разума во имя жизни сердца человечество не в силах. Наследство духа утрачивается, и когда оно кончится, люди начнут истреблять друг друга в планетарном масштабе, поскольку господство разума ведет к господству низменных инстинктов. Темная основа нашей природы, эгоизм и стремление все отнести к себе и определить собою не позволяют творить настоящие дела. Без Бога человек жить не может.

3. Процессы дифференциации в обществе слабые. Все структуры цементируются государственным интересом.

Культура дает образы, коды, которые формируют нравственность и мораль членов общества. Во всех западных обществах культура была представлена религией. Религия в СССР была под полным контролем государства, а культура подчинялась идеологии государства, т. е. была интегрирована с политикой. Что писать, о чем писать, что хорошо, что плохо — эти коды и образы исходили не от культурной подсистемы, а от государства. Главлит — организация, осуществлявшая цензуру печати в СССР, изымала из библиотек все книги, которые не соответствовали идеологическим установкам ЦК КПСС.

Отдельно можно рассматривать вопросы дифференциации в обществе СМИ, которые в СССР полностью контролировались властью. В современном мире к функциям прессы следует отнести информацию, рекламу, преобразование конфликтов в дискуссии, контроль за правительством. Последняя функция устанавливается

в России с большими трудностями. Во всем мире СМИ оказывают огромное влияние на формирование и закрепление образов в сознании населения. СМИ называют четвертой властью (основные — законодательная, исполнительная, судебная).

4. Русский национальный характер формировался в условиях авторитарной власти. Этот характер мешает объединиться для долговременной и методичной работы по защите демократических ценностей. Пожалуй, ни одна нация не способна так "выложиться" на коротком промежутке времени, но для нее скучна последовательная ежедневная скрупулезная работа по собственному устройству и отстаиванию свободы.

Все беды России начинались с заботы о правах человека, но об обязанностях человека перед нацией и самим собой почти ничего не говорили. Свобода — это повинность, изнурительный бег на сколько хватит сил, и притом в одиночку. Большинству проще покориться и добиваться удобного состояния рабства, называя его истинной свободой (А. Камю).

5. Россия всегда была очень жестока к своим подданным. Законодательно смертная казнь введена в России с 1398 г. Расцвет казней пришелся на эпоху Ивана Грозного, за годы правления которого было казнено около 4 тыс. чел. Алексей Михайлович "Тишайший" усилил наказания против церкви и государства, поощрял доносы, выезд за границу без царского разрешения рассматривался им как измена. При Петре I смертная казнь назначалась за 123 вида преступлений. Петр I ввел на Руси также арестантские роты, используя труд заключенных для преобразований в государстве.

В 30-х годах при коллективизации подавлено около 300 крестьянских восстаний. Восставшие были не кулаки, которых до этого выслали в Сибирь, Казахстан, на Север, а крестьяне-середняки. В 1929 г. И. Сталин отступил на год от курса на коллективизацию, так как армия отказалась стрелять в людей. Троцкисты отстаивали путь построения нового общества не через свободный труд, а за счет трудовых армий — принудительных военизированных организаций.

За годы войны, по данным писателя В. Астафьева, на фронте расстреляли 1 млн чел., осудили 994 тыс., из которых 150 тыс. расстреляно.

Во все времена бичом России являлось воровство. И сейчас 80 % осужденных — жулики и воры. Система вознаграждала так, что без воровства прожить было очень сложно.

При мощной централизации государства на таких огромных территориях единственной возможностью контролировать исполнение указов на местах являлись доносы. Доносительство всегда поощрялось властью. Так, Петр I одновременно с должностью обер-прокурора Сената вводит должность обер-фискала.

Правосудие, которое отождествляется с государством, не должно ошибаться. Адвокат — фигура второстепенная. В России сегодня 0,3 % оправдательных приговоров, на Западе — до 30 %.

6. В России частная собственность возникла в XVII в. (в Англии с 1086 г. начали оценивать частную собственность). Но власть и собственность всегда были неразделимы. Когда Столыпин попытался провести аграрную реформу (вся земля принадлежала царю, а помещики и все остальные рассматривались как арендаторы), его застрелили.

В СССР собственность принадлежала по закону народу, а распоряжались ею чиновники. Чиновники до последнего времени оценивали эту собственность и за счет этого существовали.

Цены — это общественные оценки, индикаторы, позволяющие ответить на важнейшие вопросы хозяйственной практики: что производить, как производить, для кого производить. И если эти оценки выработаны неверно, общество несет потери.

Не рынок, а чиновники устанавливают в России стоимостные оценки собственности. В результате такого порядка сегодня 75 % населения России в составе 20 стран причислены к беднейшему миллиарду населения Земли.

Другой важнейший аспект хозяйственной жизни, вытекающий из права собственности, — это конкуренция. Именно конкуренция определяет облик экономики и уровень жизни населения западных стран. Когда собственность принадлежит государству, в обществе исчезает конкуренция — двигатель прогресса, поскольку с государством на внутреннем рынке конкурировать невозможно. Оно при желании вытеснит любой частный бизнес. Только конкуренция способна остановить рост цен в экономике в длительном периоде. В Англии, например, парламент просил королеву Елизавету упразднить монополию торговли вином для ее любимцев. Народ не хотел страдать. Королева отменила монополию, поскольку заботилась о народе.

В России экономика шла от монополии государства. Бизнес не способен конкурировать с монополией госслужащих. Распространение бюрократии (взятки) погубило энергию народа, которую следо-

вало направить на созидание благополучия нации. Чтобы сохранить монополию, создавали видимость врага внешнего и внутреннего. Но монополия на власть всегда находилась в центре интересов правящей элиты. Элита требовала от народа жертв.

При наличии перечисленных недостатков Россия остается для автора великой страной, чьи недостатки адекватны ее величию. По словам Сталина, русский народ неисчерпаем. Он мечтателен и поэтому ему труднее, чем другим народам. Но на этот народ можно положиться, он переживет любые трудности.

1.4. Модели общественного устройства

Системы общественного бытия Запада и России можно укрупненно рассмотреть с помощью моделей, включающих следующие структурные компоненты: 1 – религия, 2 – ценности, 3 – общество, 4 – хозяйственный уклад.

Идеология капитализма базировалась на протестантской этике.

Модель раннего западного капитализма выглядит так:

- 1) аскетический протестантизм;
- 2) протестантская этика – рационализм – индивидуализм – обмирщение духовного и одухотворение мирского;
- 3) разложение традиционного общества – рост третьего сословия и возвышение буржуазии;
- 4) разделение труда – подрыв натурального хозяйства – рационализация и регламентация труда – аскетическое потребление и хозяина, и работника в пользу производственного накопления – канун промышленной революции.

Современная западная модель капитализма такова:

- 1) агностицизм – атеизм – пантеизм – неоязычество;
- 2) общество потребления – бездуховность – криминализация сознания – общий процесс дехристианизации и дегуманизации – культ насилия;
- 3) сглаживание классовой поляризации общества за счет НТП и роста эффективности производства, ограбления периферии капиталистического хозяйства – финансовые плутократы, средний класс, маргиналы – жестоко управляемая закулисно, формально демократическая система;
- 4) постиндустриальное информационное общество – глобализация мирового хозяйства.

Протестантизм родил классическую немецкую философию, что привело к полному разрыву между материальной и духовной реаль-

ностями. Пренебрежение духовными ценностями в этой модели ставит под угрозу существование человечества.

Российская базовая модель общества выглядела следующим образом:

1) православие;

2) православная этика — соборность, коллективизм, общинность — идея коллективного спасения и приоритет духовного над материальным;

3) традиционное общество — государство как единая семья во главе с царем (Помазанником Божиим) — функциональные отношения неравенства (сословное общество) — разверстка обязанностей во всем обществе;

4) преобладание натурального хозяйства (самообеспечение).

Большевики, усилив государственную власть, развивают колоссальную бюрократию, подчинившую себе всю страну на основе модели:

1) атеизм — богоборческий коммунизм;

2) коммунистическая мораль — коллективизм;

3) модернизированное традиционное общество (единая семья) с функциональными отношениями неравенства;

4) индустриальное общество.

Идеальная российская модель, если цель нации — построение сильного государства на демократической основе, может выглядеть так:

1) православие;

2) православная этика;

3) бесклассовое общество функционального неравенства (социализм);

4) постиндустриальное информационное общество.

В заключение отметим, что рассмотренные в подразд. 1.2 процессы эволюции общества (дифференциация, повышение адаптивной способности, интеграция новых компонентов, генерализация ценностей) определялись в России преимущественно государственной властью от начала ее существования по настоящее время. Государственная власть выступала главной силой, направляющей эти процессы, что и определяет современное состояние российского общества.

Властители и монархи европейских государств искали союза с народом против дворян-вассалов (городские общины получали вольности и оказывали сопротивление феодалам в замках) и союза с протестантами против власти папы (католицизма). Аристократы в ответ шли на союз с иезуитами. И наоборот. Такая политика дифференциации поиска союзов способствовала созда-

нию гражданского общества (власть — аристократия — народ) и верховенству закона.

Россия не имела и не имеет гражданского общества. Все функции управления сосредоточила верховная власть. Вертикаль власти осуществляла управление страной, не делегируя полномочий общественным организациям. Такая практика вместе с жестоким подавлением инакомыслия иссушила российский народ, подавила его энергию к самоуправлению. Единственный способ выжить в России — это сотрудничать с властью, даже если ты и не разделяешь ее ценностей. Государство контролирует все суды, торговлю, прессу, здравоохранение, образование.

Основа российской экономической жизни — не свободная конкуренция, а угодничество и лояльность властвующим. Этот принцип не обеспечивает конкурентоспособности отечественных компаний.

Общество должно научиться оказывать давление на власть, если последняя не отражает и не удовлетворяет интересов граждан. Это давление делает общество открытым к изменениям, позволяет ему совершенствоваться. Бюрократизм, формализм и административный произвол современных обществ угнетают свободу граждан не меньше, чем при феодализме.

Экономическая подсистема общества

Функция экономической подсистемы — адаптация человека в материальном мире и взаимодействие с другими людьми вследствие такой адаптации. Промышленная революция XVIII в. способствовала разделению труда. Разделение труда развивало рынок от локального к глобальному, как средство обмена результатами труда. Разделение труда обеспечило людям рост производительности труда и, как следствие, досуг, свободное время.

Подходы к организации экономической подсистемы классифицируют по степени управляющих воздействий государственной власти на экономическую деятельность членов общества. Существуют два следующих полярных подхода к организации экономики.

1. Централизованная командно-административная экономика (левые). В такой модели органы государственной власти (Госплан, Госснаб, Госстрой и др.) планируют производство и распределение результатов труда. Рыночный обмен ограничивается узким сектором экономики (колхозный рынок, потребительская кооперация и др.). Государство изымает результаты труда и распределяет их.

Преимущества модели:

- предсказуемость и устойчивость, так как государство демпфирует отрицательные явления, распределяя последствия рисков на всех членов общества (чувство уверенности в завтрашнем дне);
- реализация принципа справедливости, равенства уровня жизни для всех членов общества, когда результаты деятельности равномерно распределяются между членами общества. Для слабых это преимущество первоначально (пусть немного распределяется в пользу многих, чем наоборот).

Недостатки:

- снижение мотивации к добросовестному производительному труду отдельных индивидов (принцип "котла");
- ограничение роста результатов – хронический дефицит отдельных товаров (рост – дефицит);
- теневая экономика (воровство, приписки);
- обюрокрачивание общества (все больше тех, кто распределяет).

2. Рыночная экономика в модели XIX в. (правые) – хозяйствующие субъекты взаимодействуют через рыночный обмен.

Достоинства:

- высокий рост производства и обновления товаров и услуг за счет кредита;
- возможность индивидуального выражения в хозяйственной деятельности (что, как и для кого производить) – экономическая свобода.

Недостатки:

- сильное расслоение на бедных и богатых (неравенство). Читайте "Гроздь гнева" Джона Стейнбека (1939);
- высокая неопределенность в результатах при принятии решений (риски), так как при свободе твоя воля сталкивается со множеством других волей. Нет чувства уверенности в завтрашнем дне (безработица, инфляция).

Рыночные механизмы, в отличие от распределительных, позволяют решить следующие задачи: котировать стоимость товара; распределять блага в пользу эффективных собственников.

Между рассмотренными двумя полюсами, "левым" и "правым", можно перечислить большое число моделей, отличающихся по степени вмешательства государства в экономическую жизнь. Ведь рынок – это управляемая жадность. Государство не позволяет скатиться в состояние "все против всех".

Перестройка в России — это революция сильных против слабых. Защитить слабых государство сейчас не может и не хочет. Сильные легализовали свое положение через институт собственности, "обобрава" слабых при дележе (1986–1998 гг.). Административно-командная система не стала совершенствоваться и уступила криминальной.

Эпоха Ельцина характеризовалась раздачей собственности тем, кто сможет ее удержать. Главной целью было "повалить" коммунистов и их идеологию. На этом этапе за бесценок брали собственности столько, сколько хотели, причем управлять ею в интересах государства не требовалось; предприятия накопили долги, зарплата не выплачивалась. Свершилась "великая криминальная революция" в интересах партийно-хозяйственной аристократии и членов кремлевской "семьи". Так сформировалась олигархия. Средний класс очень слаб. Широкие массы отторгнуты от собственности и эксплуатируются теми, кому эта собственность досталась. Она именно досталась, а не была приобретена в результате труда (санатории, детские сады, заводы, средства производства и все то, что нация создала своим трудом и защитила в войнах).

Доля оплаты труда в совокупном ВВП составляет в России 25 %, а в большинстве развитых стран — 55–60 %. При этом 20 % населения концентрируют 50% всех денежных доходов, а 20 % "снизу" аккумулируют 6,2 % потребляемых средств. Доходы 10 % наиболее обеспеченных жителей страны в 13 раз превышают доходы наименее обеспеченных.

В любом государстве присутствует конфликт целей экономической политики. В первую очередь государство должно поддерживать доходы населения, низкую инфляцию, стабильность рубля, рост ВВП, восстановление банковской системы. Половина этих целей конфликтует с другой половиной. России еще предстоит выработать долговременную экономическую политику.

Капиталистические отношения собственности формируют базис, на котором возникает капиталистическая надстройка: институты, политические организации, идеология, необходимая для того, чтобы капиталистический базис мог функционировать. В России трансформация политических, юридических, культурных институтов протекает медленно, болезненно, с высокими социальными издержками. Передача собственности блокируется группами интересов, обладающих в России огромной властью. В результате в стране образовалась несправедливая форма олигархического ка-

питализма. Шумпетерский дух предпринимательства не был создан, широкий слой буржуазии, демократические нормы, частные контрактные обязательства не возобладали. Все это настоятельно потребовало прямого государственного вмешательства в экономику с целью предотвратить развал страны.

О модели будущего России

Постиндустриализм – это строй, где господствуют организации и главные силы всякой организации – аппарат и бюрократия, а не собственники. Но это и не тотальная власть бюрократии в эпоху государственного социализма. С одной стороны, бюрократия ограничена экономически. Распределение собственности: государственной муниципальной, акционерной, частной – лишает бюрократию монополии на деньги. С другой стороны, демократия ограничивает бюрократию политически: рамками закона, гласностью и отсутствием наследственности при распределении постов. Бюрократия в постиндустриальных обществах составляет 20–25 % работающих (научная, школьная, медицинская и др. бюрократии).

Сейчас обсуждают три модели постиндустриализма:

- 1) для метрополий (7 стран), которые держат в руках остальной мир;
- 2) для стран-сателлитов (Швеция, Австрия и др.), которые нашли свою нишу в мировой организации;
- 3) для стран третьего мира, которые обслуживают перечисленные страны.

Для России целесообразна модель экономики ограниченной открытости или регулируемой рыночной открытости. Если рынок полностью открыт, то это – база для свободной конкуренции, и выживают только те отрасли, которые конкурентоспособны по мировым стандартам. В России только нефтяная и газовая отрасли могут конкурировать на открытом мировом рынке. У легкой промышленности и сельского хозяйства перспектив в условиях открытого рынка нет. Поэтому следует говорить о секторах экономики: а) экспортной активности, способном конкурировать на мировых рынках; б) конкурентном на внутреннем рынке по уровню мировых цен; в) дотируемом, где цены на его продукцию выше мировых. Полная открытость еще долго будет оставаться социально опасной, так как западные инвесторы и производители истребят отечественных товаропроизводителей.

2. СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ КАПИТАЛИЗМА

2.1. Глобализация мировой экономики

В 1499 г. Васко да Гама вернулся из Индии, обогнув Африку. Огромные денежные капиталы пришли в Европу из Америки, начиная с 1500-х г. Испания и Португалия за счет грабежей колоний и пиратства пополняли казну. Их владычество длилось весь XVI и XVII вв. Приближенные к власти люди и даже короли на паях снаряжали корабли, получали корсарские (не пиратские и не рейдерские) патенты, требующие залога и поручителей, и грабили на морях, получая долю в добыче и убежище. Англичане и голландцы, кроме того, рейдерствовали против испанцев и португальцев. Синдикат получал 9/10 добычи, 1/10 шла в пользу короны.

К началу XVIII в. уже возник мировой рынок и произошел первый, черновой раздел Востока.

Зарождался капитализм. В 1600 г. в Лондоне была создана Ост-Индская компания, получившая монополию на торговлю с Азией. Она снаряжала корабли в экспедицию. В 1602 г. основана голландская Ост-Индская компания. Эти компании выдавали корсарские патенты и грабили галионы (тихоходные, неповоротливые), перевозившие раз в год все накопленное в колониях. Спекулятивный капитал находился в руках авантюристов и любителей легкой наживы.

Король Индии ввел порядок компенсации с европейских купцов за грабежи пиратов, запрещал на срок до возмещения ущерба их торговлю. Купцы жаловались в Англию, на свои средства нанимали борцов с пиратами, но те переходили в пираты.

Коммерческие дома ссужали деньги на захват колоний, страховые компании страховали суда.

Но империи, основанные на грабительстве, недолговечны. Испания, Португалия не научились работать внутри собственной страны на национальных ресурсах.

В начале XIX в. первенство в Азии получила Англия. Она захватила Бирму, о. Борнео, Сингапур и вывозила огромные ценности (шелк, драгоценные камни, тиковое дерево, пряности). Одновременно англичане воевали в Индии и с Афганистаном. Английский флот защищал своих торговцев, а также морские силы Ост-Индской компании. Технология захвата территорий была следующей: провокация местных властей на неповиновение; приме-

нение военной силы; установление марионеточного режима или привлечение генерал-губернатора Великобритании. По такой модели зарождалась глобализация мировой экономики. Англия уже при Елизавете I осваивала мировое пространство (Индия, Китай, Америка) и воевала на морях с Испанией. Елизавета I говорила, что народ должен продавать свой товар за границей и богатеть. Эта многовековая стратегия внешней экспансии позволила Англии создать империю и навязать свою экономическую систему провинциям. Народ поддерживал такую политику. Ту же задачу решал Наполеон.

В XX в. накопленный капитал позволил передовым странам контролировать экономику всего мира.

После второй мировой войны, когда правительства ослабили поддержание конкуренции, прослеживаются следующие тенденции:

- падение стоимости транспорта и связи;
- нарастание информационных и технологических потоков через границы государств;
- унификация национальных инфраструктур;
- снижение торговых и инвестиционных барьеров, что позволяет свободно перемещаться по всему миру сырью, капиталу, научным знаниям.

Результатом стал существенный рост международной торговли и инвестиций. Поэтому для более широкого круга компаний актуальной становится не местная (локальная) стратегия поведения, а глобальная, ориентированная на международные рынки.

Глобализация мировой экономики — саморазвивающийся процесс формирования экономического и политического неоллиберального рыночного пространства. Либерализм стал идеологией глобализации.

Основная пружина развития мировой экономики — это борьба двух величайших институтов, созданных людьми, — государства и рынка за расширение власти либо через государство, либо через рыночные механизмы и деньги.

В результате этой борьбы между национальными государствами и транснациональными капиталами в планетарном масштабе в начале 70-х годов XX в. начала формироваться *мегаэкономика*. Идеологией мегаэкономики выступает либерализм — свободное перемещение факторов производства (труд, капитал, информация) в планетарном масштабе.

К началу XXI в. транснациональный капитал освободился от государственного регулирования и практически свободно перемещается по планете в поисках прибыли. Объем международного финансового капитала оценивается в 8 трлн дол. В 1990 г. межбанковские операции составляли 0,6 трлн дол. ежедневно, а в 1999 г. — уже свыше 1,5 трлн дол., что в 30 раз превышает стоимость продаваемых за день товаров и услуг. На каждый доллар, обращающийся в реальном секторе мировой экономики, приходится 50 дол. в финансовой сфере. Объем рынка вторичных ценных бумаг оценивается в 100 трлн дол. Объединенный фонд центральных банков 23 развитых стран не превышает 550 млрд дол. Поэтому даже согласованная политика всех крупнейших стран по обороту денег не в силах препятствовать тенденциям финансовых рынков, и либеральное финансовое пространство расширяется в планетарном масштабе.

Главными представителями финансовой сферы мегаэкономики выступают около 200 транснациональных банков (ТНБ), обеспечивающих свободное перемещение денежных капиталов и международные платежи и расчеты. ТНБ и их филиалы расположены в основных финансовых центрах Европы и тех стран, где не ограничиваются права банков по проведению операций в иностранной валюте с нерезидентами. На средства, привлекаемые с евროрынков, не распространяются резервные требования центральных банков, а доходы по вкладам освобождаются от подоходного налога. Поэтому эти рынки успешно привлекают частные вклады, обеспечивая инвесторам и кредиторам повышенную доходность.

Другим элементом финансовой сферы мегаэкономики являются офшорные зоны (налоговые гавани). В современном мире существует более 100 офшорных зон, крупнейшими из которых являются Панама (337 тыс. офшорных компаний), британские Виргинские острова (208 тыс. компаний) и Ирландия (150 тыс. компаний). Через офшорные компании осуществляются практически все транснациональные финансовые схемы, направленные на оптимизацию международного налогообложения. Офшорные компании обслуживают внутрикорпоративный оборот транснациональных корпораций (ТНК), которые, манипулируя внутренними ценами и процентными ставками по займам, перераспределяют прибыль туда, где она облагается меньшими налогами.

Важнейший участник мегаэкономики — ТНК, которые контролируют до половины мирового промышленного производства,

63 % внешней торговли и около 4/5 патентов и лицензий на новую технику, технологии, "ноу-хау".

В современном мире функционирует около 60 тыс. материнских ТНК и более 500 тыс. их зарубежных филиалов и аффилированных компаний. Эти компании контролируют 90 % мирового рынка пшеницы, кофе, кукурузы, лесоматериалов, табака, джута, железной руды; 85 % — меди и бокситов; 80 % — чая и олова; 75 % — сырой нефти, каучука, бананов. В США ТНК обеспечивают более 50 % экспорта, в Великобритании — 80 %.

Ядро мирохозяйственной системы составляют около 500 ТНК, из которых пять крупнейших контролируют более половины мирового производства товаров длительного пользования: самолетов, электроники, автомобилей и др. Валовой доход таких ТНК сопоставим с ВВП средних государств. Например, объемы продаж "General Motors" превышают ВВП Швейцарии, Австрии и Швеции вместе взятых.

Общий объем накопленных прямых иностранных инвестиций составляет 4 трлн дол. ТНК создают предпосылки для организации международного производства с единым рыночным и информационным пространством, международного рынка капиталов, рабочей силы, научно-технических и информационных услуг. Они создают каркас мировой экономики и, расширяя рынки сбыта в международном масштабе, обеспечивают усиление конкуренции, что требует постоянных инноваций, обновления технологий, ускорения НТП. Сегодня усилиями ТНК половина мировой экономики функционирует в условиях свободного рынка. Другая половина, составляющая внутрикорпоративный оборот ТНК, действует в своеобразной "плановой" системе, где внутренние цены определяются не рыночными силами, а стратегией корпораций.

ТНК и ТНБ обладают самостоятельным и самодостаточным транснациональным капиталом, движение которого способно сводить на нет попытку регулирования внутренних финансовых рынков. В современных условиях перемещение 1–2 % массы частных денег способно изменить паритет любых двух национальных валют. Глобальные стратегии ТНК, направленные на формирование интегрированной международной торгово-финансовой системы, по сравнению с которой экономики отдельных государств выступают как второстепенные величины, способны диктовать свою волю национальным правительствам. Такой новый, фактически уже су-

существующий мировой экономический порядок слабо изучен экономической наукой.

Следующий важнейший элемент мегаэкономики – население крупнейших городов. Население мегаполисов вырабатывает новую интернациональную субкультуру, поскольку живет в ускоренном ритме, смотрит одни и те же всемирные информационные программы, воспитано в единых стандартах образования и поведения, участвует в международных контактах и деятельности международных организаций. Крупные города являются самостоятельной экономической и политической силой, поскольку их доходы сопоставимы с доходами средних государств. Например, Токио продает товаров и услуг в два раза больше, чем Бразилия; Чикаго сопоставим по этому показателю с Мексикой. Население крупных городов представляет ТНК ресурсы рабочей силы и выступает основным потребителем новой продукции. Крупные мегаполисы образуют с ТНК союзы и предоставляют им места для размещения центров корпораций. Сегодня транснациональный капитал концентрируется в 13 крупных мировых центрах: Нью-Йорке, Лондоне, Токио, Гонконге, Франкфурте и др. Эти центры сосредотачивают основные финансовые, интеллектуальные и информационные ресурсы планеты. Страны периферии в своем большинстве обеспечивают массовое производство стандартных товаров, сельскохозяйственной продукции, добычу и переработку полезных ископаемых.

В настоящее время на долю государств "семерки" ("золотого миллиарда"), с их численностью 20 % населения планеты, приходится 83 % мирового дохода и 90 % высокотехнологических производств. Средний житель США за свою жизнь потребляет 700 т минерального сырья, 4000 баррелей нефти, 25 т растительной и 28 т животной пищи, одновременно выделяя 1 тыс. т атмосферных, 1 тыс. т твердых и 10 тыс. т жидких отходов. Такой уровень потребления для большинства жителей планеты невозможен по ресурсным и экологическим ограничениям. Поэтому улучшение жизни населения развивающихся стран возможно только, если развитые страны уступят ему часть доходов, которыми обладают. Если процессы глобализации сохранят существующую структуру распределения мирового богатства, то для миллиардов граждан будут подорваны их материальное благосостояние и привычный образ жизни. США вышли из Киотского соглашения по ограничению выбросов в атмосферу вредных газов (CO_2 , фреоны и др.),

хотя на их долю приходится 22 % выбросов. За каждый процент прироста выбросов от уровня 1990 г. страна-участник соглашения обязана платить штрафы.

Совокупный доход страны является функцией трех основных факторов производства: труда наемных работников, капитала (включая предпринимательский доход) и ренты (доход от использования земли, территории страны, природных ресурсов и других монопольных видов деятельности). Например, для России основной вклад в прирост нераспределенной (чистой) народнохозяйственной прибыли вносит рента — 75 %, а уже затем труд — 15 % и капитал — 10 %. Другими словами, 3/4 чистого дохода, оцениваемые в 60–80 млрд дол., страна получает от использования природно-ресурсного потенциала. Рентный доход должен принадлежать всему обществу. Однако на практике казна контролирует не более 45–60 млрд дол. этой прибыли. Остальные 15–20 млрд дол. оседают: а) в теневом и криминальном секторах экономики; б) у посредников, встроенных в товаропроводящую сеть; в) в сфере внешнеэкономической деятельности (оффшорные зоны и др.) — и сосредотачиваются у околоставной финансовой и преступной элиты, сотрудничающей с транснациональной элитой.

На протяжении нескольких столетий технологический уклад стран "золотого миллиарда" опережал уклад других стран. Основным фактором обогащения развитых стран в эпоху промышленной революции и господства рынка выступал диспаритет цен на экспортируемые (промышленные товары, услуги) и импортируемые (рабочую силу, сельскохозяйственные товары, сырье) ими товары. Развитые страны в процессе товарообмена присваивают себе часть ренты от использования национального богатства других стран, занижая цены на товары этих стран. В 90-х годах при снижении цен на сырьевые товары развивающихся стран цены на наукоемкую продукцию развитых стран увеличились почти в 1,5 раза.

Реализация диспаритета цен, господство развитых стран обеспечивается тем, что они имеют практически полный контроль над планетарными финансовыми потоками. Доверие к доллару дает США огромное преимущество, позволяющее им печатать доллары и обменивать их на любые товары и услуги других стран. Через механизм эмиссии долларов США ограничивают инфляцию у себя в стране и могут индуцировать ее в другие страны, по-

скольку реальный рыночный обменный курс валют не соответствует паритету покупательной способности (ППС). Развитые государства могут завышать обменные курсы своих валют относительно валютных курсов, установленных по ППС. Такой порядок позволяет развитым странам приобретать товары по ценам внутреннего рынка развивающихся стран, уменьшая уплаченную сумму в валюте развитых стран. Другими словами, часть ренты, принадлежащей развивающимся странам, присваивается развитыми странами через механизмы контроля обменных курсов валют.

Существующий экономический миропорядок не позволяет развивающимся странам погасить задолженность перед развитыми странами, которая оценивается в сумму около 2 трлн дол. Средства от закупки новых товаров и передовых технологий подпитывают капиталы ТНК, которые выступают инициатором существующей либеральной модели мирового капитализма.

Современное устройство мегаэкономики — это результат эволюционных процессов, по которым развивается жизнь человечества. Движущей силой этих процессов выступает борьба за власть. Эволюция — постоянная комбинация составляющих частей.

2.2. Развитие финансового капитала

Современные условия мировой экономики характеризуются свободной торговлей товарами, услугами и свободным движением капитала.

Курсы акций, процентные ставки, обменные курсы в различных странах взаимосвязаны.

Международный финансовый капитал играет определяющую роль в судьбах отдельных стран. Поэтому можно говорить о системе мирового капитализма. Капитал редок, мобилен и уязвим и свободен идти туда, где выше вознаграждение и ниже риск. В результате такого движения на планете возникла гигантская циркуляция, перекачивающая капитал из центра к периферии в форме кредитов, инвестиционных портфелей либо косвенно через многонациональные корпорации и затем обратно. Капитал приносит выгоды: увеличение производственных мощностей, инноваций, рабочих мест — и обеспечивает рост благосостояния и свободы. Поэтому все страны стремятся привлечь и удержать капитал, создавая для него благоприятные условия (низкие заработная плата, налоги, экологические нормы, социальное обеспечение).

Доминирующая сегодня идеология рыночного фундаментализма отдает предпочтение тенденции международной конкуренции за капитал.

Система капитализма – это глобальная империя, которая управляет всей цивилизацией на планете. Как и любая империя, всех, кто находится за ее пределами, она относит к варварам. Империя почти невидима, поскольку не имеет официальной структуры. Центр, от которого исходит предложение денег, как поставщик капитала, получает выгоды от периферии (рынки сбыта, ресурсы). Как и любая империя, система капитализма не ищет равновесия, а одержима экспансией. Правила игры действуют в пользу центра (Лондон, Нью-Йорк, Токио и другие места, где определяется мировое предложение денег). В офшорных зонах сосредоточена наиболее активная и мобильная часть мирового финансового капитала. Эта империя без вмешательства армии и чиновников, с помощью денег навязывает свои стандарты всему миру.

Капитализм стал господствующим строем в XIX в., но был подорван первой мировой войной.

Характерной чертой современной системы мирового капитализма является свободное движение капитала. Для создания мировой экономики недостаточно торговли товарами и услугами. Следует сделать взаимозаменяемые факторы производства. Но так как земля и природные ресурсы не перемещаются, потребовалось создать условия для мобильности людей, капитала и информации. Финансовый капитал более мобилен, чем физические (реальные, действительные) инвестиции, и может покидать страны с высокими налогами, строгим государственным регулированием и другими неблагоприятными компонентами инвестиционного климата. Международные инвесторы, осуществляющие портфельные инвестиции, могут применять инвестиционные решения, свобода и гибкость которых значительно выше, чем у решений многонациональных корпораций по международному движению капитала (ценообразование, дивиденды, проценты). Поэтому финансовые рынки, перераспределяющие капитал от центра к периферии и обратно, играют важнейшую роль в системе мирового капитализма. Эта роль постоянно растет.

Свободное движение капитала началось после второй мировой войны.

Международный валютный фонд (МВФ) и Мировой банк были созданы в 1948 г. с целью обеспечения мировой торговли в мире,

лишенном движения капиталов в международном масштабе. МВФ должен был компенсировать нехватку финансовых кредитов для преодоления дисбаланса в торговле. Мировой банк должен был компенсировать нехватку прямых инвестиций.

Прямые инвестиции американских фирм после войны двинулись в Европу (план Маршалла), а затем в другие регионы, где капитал участвовал в эксплуатации природных ресурсов. Многие развивающиеся страны не стремились поощрять международные инвестиции и могли экспроприировать их. Однако в таких отраслях, как автомобилестроение, химическая и компьютерная промышленность со временем стали преобладать многонациональные корпорации.

Международные финансовые рынки развивались медленнее прямых инвестиций, так как многие валюты не были полностью конвертируемыми, а большинство стран осуществляли контроль за операциями с капиталом, от которого отходили постепенно. Только с созданием Общего рынка инвесторы США начали покупать европейские ценные бумаги.

Настоящий рост мировой капиталистической системы начался в 70-х годах, после того как страны-экспортеры нефти объединились в ОПЕК и подняли цены на нефть в 1973 г. с 1,9 дол. за баррель до 9,76 дол., а в 1979 г. в ответ на политические события в Иране и Ираке — с 12,7 до 28,76 дол. за баррель. Такой рост цен позволил странам-экспортерам нефти получить огромное положительное сальдо торгового баланса. Одновременно у стран-импортеров образовался большой дефицит торгового баланса, который следовало финансировать. Такое финансирование и перераспределение средств обеспечили коммерческие банки с негласного одобрения западных правительств. Появились крупные офшорные рынки, евродоллары, а правительства пошли на налоговые и другие льготы финансовому капиталу, чтобы привлечь его из офшорных зон обратно. Эти меры дали офшорному капиталу еще больше пространства для маневра. Этот кредитный бум закончился спадом 1982 г. Но к этому времени финансовому капиталу была предоставлена свобода мобильности.

Большой прогресс международных рынков, начиная с 1980 г., был обусловлен действиями администраций Маргарет Тэтчер и Рональда Рейгана, которые пришли к власти с программами отказа от государственного регулирования экономики, предоставив

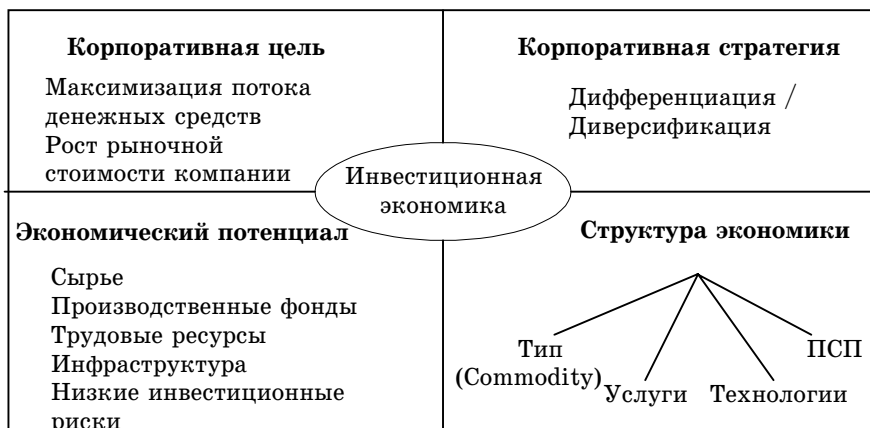
возможность рыночному механизму самостоятельно делать свою работу. Укрепился рыночный фундаментализм. С 1983 г. мировая экономика переживает длительный, почти непрерывный период экспансии, в результате которой, несмотря на периодические кризисы, мировые рынки капитала стали глобальными.

2.3. Типы экономик

Рассмотрим характер конкуренции с точки зрения экономического развития. В отраслях, где складывается доминирующая конкуренция за низкие цены, выигрыш в конкуренции не ведет к экономическому развитию страны или региона.

Экономики стран развиваются, и их структура не является неизменной. Для нашего анализа можно выделить три типа экономики: ресурсную, инвестиционную и инновационную (рис. 1). Ресурсная экономика базируется прежде всего на эффективном использовании ресурсов — сырья, производственных фондов и трудовых ресурсов. В отличие от ресурсной экономики, инвестиционная базируется на эффективном использовании прежде всего финансовых ресурсов. Если предприятие приносит прибыль, то, с точки зрения ресурсной экономики, все в порядке. С точки зрения же инвестиционной экономики, необходимо ответить на вопрос о возвратности инвестиций, и при этом не всякий прибыльный проект будет приемлемым. Можно считать, что инвестиционные экономики начали складываться после второй мировой войны с восстановления экономики европейских стран и Японии. В конце 50-х — начале 60-х годов этот процесс начал развиваться в странах Тихоокеанского региона.

К настоящему времени, когда уже сложился мировой финансовый рынок, парадигма бизнеса резко изменилась. Сегодня уже справедливы следующие рассуждения. На мировом финансовом рынке можно купить деньги, на эти деньги купить технологию, построить предприятие, купить сырье и произвести продукт, продать его на мировом рынке и вернуть долг. В чем же тогда заключается выгода? Ответ не такой простой, но в упрощенной форме можно сказать, что успех лежит в использовании неосязаемых активов. Или, другими словами, в том, каким образом все компоненты: деньги, технологии, ресурсы и люди — соединены между собой. Вот на этой грани и рождается инновационная экономика, в которой доминирующими стратегиями являются инновации, увеличивающие предельную производительность капитала.



*ПСП –производство средств производства

Рис. 1. Типы экономик

Таким образом, экономическое развитие можно рассматривать в двух измерениях: используя, с одной стороны, показатели роста объемов производства и другие количественные показатели и, с другой – структурные компоненты, характеризующие долю экономик каждого типа. При доминирующей доле ресурсной экономики ее можно рассматривать как ресурсную. Если же доли перераспределяются и начинает доминировать инвестиционная экономика, то такую экономику можно рассматривать как инвестиционную.

Что же происходит по мере структурного развития экономики? Во-первых, очевидно, что растет доля неосязаемых активов, играющих существенную роль для развития. К ним относятся инфраструктура, институциональное развитие и инвестиционная привлекательность региона в инвестиционной экономике. В инновационной экономике доминирующую роль начинают играть такие неосязаемые активы, как социальный капитал и знания. Не останавливаясь подробно на этих понятиях, отметим лишь, что социальный капитал измеряется уровнем доверия в обществе, а знания понимаются не как естественно-научные теории, а как знания, которые можно капитализировать, считать активами предприятий.

В ресурсной экономике люди рассматриваются как специфическое сырье, которое можно купить за вполне определенную цену. При переходе к инвестиционной экономике картина несколько меняется. Важную роль начинает играть инвестиционный климат. В структуре показателей, характеризующих инвестиционный потенциал и инвестиционные риски, социальная составляющая играет существенную роль. Прежде всего социальная нестабильность влияет на инвестиционные риски, покрытие которых ведет к повышению требуемой нормы доходности проектов. В результате экономический потенциал резко снижается, так как проектов с очень высокой доходностью в регионе может быть очень мало. Более детально проанализировать влияние социальной составляющей на оценку инвестиционной привлекательности можно, например, на основе системы рейтингового агентства "Эксперт-РА".

По мере структурного развития изменяются отношения между акционерами компании и другими заинтересованными сторонами в ее успешном функционировании. Другие заинтересованные стороны – это менеджмент компании, персонал, органы власти. В российских условиях этот список длиннее. Сюда можно включить пенсионеров, так как в стране солидарная пенсионная система. В моно-

городах, которые были построены в советское время вокруг крупных предприятий, сюда относятся все городские жители.

Если посмотреть с общих позиций, то для экономического развития необходимы не только финансовые ресурсы. Форм капитала (в широком смысле), необходимого для развития, больше. Можно выделить шесть составляющих совокупного капитала:

природные ресурсы и производственные фонды;

трудовые ресурсы;

финансовый капитал, инфраструктура и институциональная среда;

социальный капитал;

знания.

Для развития ресурсной экономики достаточно двух первых компонентов. Для инвестиционной необходимо добавить еще два следующих компонента, а для инновационной необходимы все шесть.

Динамика перехода власти в экономике: земля (феодализм) — капитал (индустриальная фаза) — труд (постиндустриальная фаза). Источник власти перемещается ныне от одного фактора производства к другому, точно так же, как два столетия назад он начал перемещаться в развитых странах от земли к капиталу. Этот процесс происходил в течение последних пятидесяти лет и продолжается в настоящее время. Обладание капиталом само по себе не дает никакой гарантии того, что необходимые специальные знания могут быть получены и должным образом организованы. Опыт прошлого дает основания предполагать, что источник власти в промышленном предприятии переместится на этот раз от капитала к организованным знаниям. И можно допустить, что это найдет отражение в перераспределении власти в обществе (Гелберт Дж. Новое индустриальное общество. М.: Прогресс, 1969).

2.4. Несовершенство системы мирового капитализма

Рыночные ценности проникли в такие области общественных отношений, которые раньше руководствовались не рыночными, а этическими нормами: личные отношения, политика, право, медицина. Одновременно механизм действия рынков изменился:

1) длительные отношения уступают отдельным, частным операциям (сделкам), при которых возможность предать может быть более рациональной, чем сохранить отношения;

2) международное сообщество, в отличие от национальной экономики, имеет мало общепризнанных общественных ценностей.

Общественные ценности выражают заботу о других (семья, племя, нация, человечество) и подразумевают, что интересы общества должны превышать своекорыстные интересы личности. В рыночном обществе тот, кто не отягощен заботой о других, может двигаться вперед быстрее.

Поэтому к недостатку системы мирового капитализма следует отнести нехватку фундаментальных общественных ценностей и признание своекорыстия в качестве морального принципа. Денежные ценности не могут служить базисом для общественного единства.

Другой серьезный недостаток системы мирового капитализма заключается в неустойчивости экономической системы, подверженной циклу "подъем-спад", моделью которого можно описать международные финансовые рынки (рис. 2).

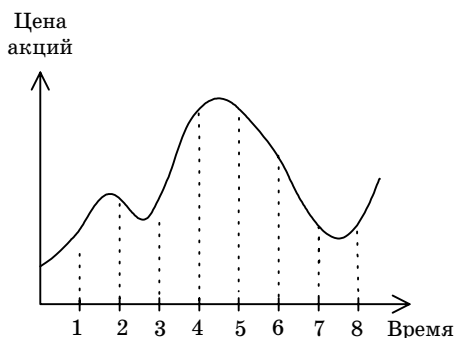


Рис. 2. Цикл "подъем-спад"

Цикл начинается с доминирования некоего предвзятого мнения и некой господствующей тенденции, но на первоначальном этапе эта тенденция еще не признается 1. Затем следует период ускорения, когда тенденция признается и усиливается доминирующим предвзятым мнением 2. В этот процесс может вмешаться период проверки 3, в результате

чего курсы падают. Если продолжает существовать предвзятое мнение и тенденция, то бум приобретает еще более высокие темпы 4. Затем наступает момент истины, когда реальная ситуация не может соответствовать завышенным ожиданиям 5. Люди продолжают играть в игру, хотя больше не верят в нее 6. В конечном счете, достигается точка перехода 7, когда предвзятое мнение, тенденция резко меняются на противоположные, что ведет к катастрофическому ускорению движения в обратном направлении, называемому крахом 8.

Описанная модель "подъем-спад", рассмотренная Дж. Соросом, свидетельствует о невозможности достигнуть равновесия на финансовых рынках. В рамках национальной экономики сохранить стабильность финансовых, кредитных и валютных рынков помогает политика государственного вмешательства. Но за международную

финансовую систему никто не отвечает. Отсутствуют международные органы регулирования, сравнимые с институтами, действующими на национальном уровне, для создания которых потребуется ущемление национального суверенитета и экономического преимущества стран, входящих в систему. Существующий порядок не предусматривает антикризисных механизмов финансового рынка. Такое положение очень опасно в силу того, что однажды очередной подъем будет невозможен и наступит период длительной депрессии.

Система циркуляции, всасывающая капитал в центре и выталкивающая его на периферию, имеет клапаны в виде суверенных государств. В периоды экспансии клапаны открываются, но когда деньги движутся в обратном направлении, клапаны преграждают им путь, вызывая сбой в системе. Государства периферии могут сознательно отгородиться от мировых рынков, такие ожидания приведут к обвалу финансовых рынков в центре, что поставит под угрозу свободу торговли.

Развитие фондовых рынков в центре объясняется во многом тем, что они воплощают эффект богатства. В США 38 % богатств семей и 56 % средств пенсионных фондов вложено в акции. Приверженцы таких вложений получают большие доходы, чувствуют себя богатыми, а их склонность к сбережению снизилась почти до нуля (1959–1985 гг. — 8 %). В случае устойчивого ухудшения ситуации на фондовом рынке настроение акционеров круто меняется, что способствует спаду и дальнейшему ухудшению положения. Финансовые рынки могут вести себя, как катящийся шар, который опрокидывает на своем пути целые экономики. Поэтому, если каждая страна будет защищать собственные интересы теми средствами, которые она выберет, а не с помощью международных правил и институтов, то гигантская циркуляция капиталов под названием мировой капитализм потерпит крах. Вместо экономического сотрудничества, как и перед второй мировой войной, будут преобладать националистические тенденции или религиозные и классовые.

Третий недостаток заключается в том, что капитализм не способен противостоять преступности и теневой экономике. Борьба с этими явлениями в демократических государствах ведется, но результаты малоутешительны.

Капитализм зародился в приморских ареалах Европы (север Италии — Тоскана, Венеция, Генуя; побережье Северного моря — города ганзейского союза, Амстердам) на волне крестовых походов

и географических открытий. Он утверждался с расцветом новой идеологии – гуманизма и порожденной им эпохи Ренессанса.

Продвижение капитализма можно разделить на три фазы:

1) торгово-финансовую (XV–XVIII вв.) – развитие финансово-кредитных отношений, обслуживающих поток материальных ценностей;

2) индустриальную (XVIII–XX вв.) – упрочнение государств (становление ЦБ, выпуск государственных ценных бумаг, банков), формирование общества потребления;

3) современную (геоэкономическую) – глобализация потребительского рынка по причине расширения платежеспособного спроса, истощение ресурсов, развитие влиятельной транснациональной олигополии.

Взамен идеи христианства о братском единении народов, мировом гражданстве и объединении наций в глобальное гражданское общество доминирует глобальная конкуренция (все против всех), обеспечивающая максимум прибыли. Мировая финансовая элита делает ставку на глобальную (тотальную) финансово-правовую регуляцию мира (устойчивая система экономических рентных платежей и долгосрочного планирования масштабного перераспределения ресурсов и мирового дохода в качестве основного источника сверхдоходов).

В современном глобальном мире складывается конструкция, обладающая инфраструктурой, осуществляющей распределение и перераспределение ресурсов, дохода и прибыли в интересах определенного класса экономических субъектов (Север в ущерб Югу). Пока только суверенные государства в состоянии препятствовать распространению этой парадигмы. По словам Иоанна Павла II, глобализация руководствуется только законами рынка в интересах наиболее могущественных, ее последствия могут быть только негативными. Таковы, к примеру: подход к экономике как к абсолютной ценности, безработица, упадок многих общественных служб, разрушение окружающей среды, рост разрыва между бедными и богатыми. В противовес формальным публичным декларациям о демократии в социальной ткани мира действуют механизмы управления, контролируемого интеллектуальной и финансовой элитой как на национальном уровне, так и в глобальном масштабе. З. Бжезинский утверждает, что эта элита не будет колебаться при достижении своих политических целей, применяя новейшие достижения современных технологий для воздействия

на поведение общества и удержания его под более строгим надзором и контролем. Высказывание: "Контролируй финансовые дела и суды. И пусть остальное забирает себе чернь", – хорошо описывает притязания такой элиты.

Наступающая эпоха, по-видимому, будет характеризоваться современной азиатской моделью государственной политики, базирующейся на экономических ценностях, которые предполагают основным принципом для получения выгод использование знаний.

Новое качество мира – его глобализация – проявилось в том, что уже в 90-е годы практически вся планета оказалась охваченной единым типом хозяйственной практики (инвестиционная экономика).

Каркас нового миропорядка.

1. Международную политическую систему определяет сложный состав: коалиции государств; страны-системы (США), отходящие от одномерной модели национальной государственности; транснациональные структуры и их коалиции. Формируются новые оси власти: разнообразные советы, комиссии, клубы глобальных неправительственных организаций.

2. Кризис института национальной государственности и примат международного права над суверенитетом, тотальный информационный мониторинг и глобальная коммуникация позволили вырваться из-под национальной опеки и сформировать геоэкономическое пространство.

3. Север в глобальной модели извлекает прибыль из неравновесия мировой среды, обретая в ней турбулентную устойчивость. Государства Запада ведут себя подобно гиперкорпорациям, извлекая природную ренту, являясь прибежищем для мировых финансовых потоков, форсируя и "гася" отдельные отрасли.

4. Страны, чьи организмы не выдерживают прессинга нового глобального порядка, деградируют, коррумпируются и разрушаются, оказываясь во власти кланово-мафиозных структур управления, обеспечивающих населению минимальные нормы существования. Основные средства уходят в финансовые центры, и действует механизм "самопоедания". Число несостоявшихся государств растет!

3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОДСИСТЕМЕ ОБЩЕСТВА

3.1. Конкурентные преимущества стран

Национальное процветание не наследуется – оно создается. Конкурентоспособность нации зависит от способности ее промышленности вводить новшества и модернизироваться. Наличие сильных внутренних соперников, агрессивных поставщиков и требовательных потребителей создают давление, заставляющее компании увеличивать свои преимущества.

Роль государства возрастает по мере того, как основа конкурентной борьбы смещается в сторону создания и освоения новых знаний.

Самыми важными факторами, определяющими конкурентоспособность стран, являются:

стоимость рабочей силы;

процентные ставки;

курсы валют;

высокий уровень развития экономики (уровень жизни).

Отрасли, находящиеся в сильной зависимости от природных ресурсов, не формируют основу развитой экономики. Конкурентоспособность страны определяется производительностью труда и капитала (объем выпуска продукции, производимый единицей труда или капитала). Производительность и рост производительности – основные детерминанты долгосрочного стандарта жизни, основной источник национального дохода на душу населения. Производительность, обеспечиваемая людскими ресурсами, обуславливает заработную плату; производительность использования капитала задает доходы, получаемые его владельцами. Национальные компании должны постоянно повышать производительность посредством повышения качества продукции, придания ей новых потребительских свойств, совершенствования технологии изготовления, повышения эффективности производства. Ресурсы нации следует распределять так, чтобы использовать с максимальной производительностью. Расширение экспорта за счет дешевой рабочей силы и слабой валюты с одновременным импортом сложных товаров может привести к положительному торговому балансу, но уровень жизни при этом будет снижаться.

Тип предлагаемых рабочих мест, а не просто их наличие – решающий фактор национального процветания. Как возникают коммерчески жизнеспособные навыки и технологии, можно по-

нять, рассматривая конкретные отрасли, а не экономику в целом. Навыки и технологии оттачиваются в конкурентной борьбе против иностранных компаний за достижение конкурентных преимуществ в сегментах и отраслях, где создаются новые продукты и процессы. Компании постоянно переводят свои достижения в ряд устаревших, иначе это сделают конкуренты.

На рис. 3 представлен ромб источников конкурентных преимуществ страны. Каждая из вершин ромба и весь он в целом иллюстрируют составляющие для достижения успеха в конкуренции в международном масштабе.

Условия для факторов производства (труд, земля, природные ресурсы, капитал, инфраструктуры) определяют потоки товарооборота. Страна экспортирует те товары, при производстве которых максимально используются факторы, которыми она обладает в избытке. Этот подход, восходящий к А. Смиту и Д. Рикардо, оказывается неполным и составляет доктрину сравнительных преимуществ. Она не учитывает, что страна не наследует, а создает наиболее значимые факторы производства: рабочую силу и научно-техническую базу производства. В наукоемких отраслях базовые факторы – природные ресурсы и рабочая сила – не обеспечивают преимуществ. Такие преимущества компания может получить на базе глобальной стратегии или заменить их передовой технологией. Для поддержания конкурентных преимуществ фактор должен быть высоко специализирован по отношению к конкретным нуждам отрасли (специализированный научно-исследовательский институт, компания венчурного капитала). Для создания таких факторов нужны инвестиции и компетенции, которые конкурентам сложно продублировать. Например, Дания имеет две специализированные больницы по лечению диабета и является мировым лидером в производстве инсулина (компания NOVO). Япония не имеет природных ресурсов, но это стимулировало инновации и сделало ее компании конкурентоспособными.

Страна получает конкурентное преимущество, если присутствует *спрос на товар*, а покупатели внутри страны самые развитые, самые требовательные в мире. Они вынуждают компании придерживаться высоких стандартов, вносить улучшения, вести упорный поиск развитых сегментов. Японские бесшумные, компактные кондиционеры лучше потому, что японцы ищут комфорта в небольших домах в условиях жаркого, влажного лета и высокой

стоимости электроэнергии. Помимо этого, такая страна экспортирует свои ценности, вкусы (продукты питания быстрого приготовления, кредитные карточки и др.).



Рис. 3. Источники локальных конкурентных преимуществ

Родственные и поддерживающие отрасли являются третьей составляющей национальных преимуществ. Конкурентоспособные поставщики создают преимущества следующим за ними отраслям за счет поставок качественных машин, оборудования и других

факторов производства. Родственные отрасли обеспечивают поток информации, технический обмен, модернизацию и внедрение инноваций. Успех Швейцарии в фармацевтической промышленности возник на основе предшествующего успеха в деле производства красителей.

Стратегия, структура и соперничество на национальном уровне отличаются. В Италии компании мирового уровня часто представляют мелкие и средние предприятия. В Германии, напротив, стремятся к жесткой иерархии в организации. Конкурентоспособность в отрасли — результат слияния практики управления и моделей организации, наиболее предпочтительных для данной страны.

Страны различаются и в плане целей, к которым стремятся компании и люди. Цели компании отражают характеристики национального рынка капитала и практику оплаты труда менеджеров. В США инвесторы уделяют большое внимание ежегодной оценке стоимости акций, рисковому капиталу, акционерному функционированию новых компаний, ориентации на краткосрочные прибыли. В Германии и Швейцарии, где банки являются основными держателями акций, акции приобретаются на длительный срок и редко продаются; преобладают приоритеты долгосрочной стабильности.

При всех различиях в стратегиях, структурах, приемах менеджмента конкуренция на национальном уровне является мощным стимулом для компаний, вынуждая их вводить новшества и совершенствоваться.

Четыре перечисленные составляющие определяют на ромбе точку конкурентных преимуществ страны. При этом действие каждой выделенной составляющей зависит от трех остальных. Поэтому эффект от изменения одной группы факторов приводит к другим сопутствующим эффектам.

Роль правительства заключается в создании условий для честной конкуренции и среды, в которой компании могут достичь конкурентных преимуществ.

3.2. Как конкурентные силы формируют стратегию

Разработка стратегии проистекает из характера конкуренции. Состояние конкуренции в отрасли определяется пятью основными силами: конкуренцией покупателей, поставщиков, действующих фирм, новых товаров, новых фирм, проникающих в отрасль.

Чем слабее в совокупности силы конкуренции, тем больше возможностей для деятельности компаний, действующих в отрасли.

Цель корпоративной стратегии – найти и занять позицию в отрасли, где компания лучше всего защищена от влияния перечисленных сил или может оказывать влияние на эти силы.

Цель долгосрочного планирования – исследовать каждую составляющую конкуренции, составить прогноз значений ее основных источников и представить полную картину в отношении потенциала прибыли отрасли.

Залог выживания и успешного роста – заявить свои права на позицию, менее уязвимую со стороны атак конкурентов (существующих, новых, поставщиков и покупателей).

Компания может обойти конкурентов, если только она в состоянии обеспечить себе некоторое отличие от других, которое может впоследствии сохранить. Такое отличие выражается в способности:

обеспечить большую ценность для потребителя (дифференциация продукции) и продавать единицу товара по цене выше средней; создавать ту же ценность при меньших издержках и сократить издержки на единицу товара.

Различия между компаниями по этим позициям обусловлены множеством видов деятельности (операций). Издержки являются необходимым атрибутом этих операций.

Операционная эффективность характеризует производительность, способность компании выполнять сходные виды деятельности лучше, чем конкуренты. Но операционная эффективность – это не стратегия. Стратегия строится на уникальной природе создания ценности, на выборе отличающихся способов ведения деятельности или ведении отличающихся видов деятельности.

Суть стратегического позиционирования заключается в выборе видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов. Стратегические позиции основаны на трех разных источниках: ориентации на широту номенклатуры, разнообразие товаров или услуг; ориентации на потребности, обслуживание потребностей отдельной группы потребителей (сфокусированный конкурент); ориентации на способах доступа к потребителям (география, масштаб потребностей и др.).

Если операционная эффективность – это проблема достижения блестящих показателей в отдельных видах деятельности, то стра-

тегия — это проблема комбинации видов деятельности. Виды деятельности компании должны поддерживать и дополнять друг друга способом, который создает реальную ценность. Подбор видов деятельности строят на следующих принципах:

виды деятельности должны быть совместимы и не должны противоречить общей стратегии;

одни виды деятельности должны усиливать другие.

Удачный подбор видов деятельности обеспечивает устойчивое снижение издержек или увеличивает дифференциацию. Скопировать множество переплетенных между собой, поддерживающих друг друга видов деятельности конкуренту значительно сложнее, чем имитировать отдельный процесс или продукт.

Цель повышения операционной эффективности весьма заманчива, поскольку она конкретна и действенна. Отдельные менеджеры не понимают, зачем нужна стратегия, и угроза конкурентной позиции исходит из самой компании. Компании следует сконцентрировать усилия на уникальных составляющих и согласовывать с ними все виды деятельности и, возможно, отказаться от других. Стратегии требуется дисциплина и ясность в выборе видов деятельности там, где компания имеет хорошо выраженные отличия.

Руководство компании определяет и упрочняет уникальные позиции компании, обеспечивает оптимальный подбор видов деятельности.

Стремление к росту под давлением рынка толкает компанию чуть ли не в каждую область производства. Но достигают успеха там, где компания обеспечивает уникальную конкурентную позицию.

3.3. От конкурентных преимуществ к корпоративной стратегии

Для многопрофильных компаний существуют стратегии двух уровней:

конкурентная стратегия бизнес-подразделений;

корпоративная стратегия для компании в целом.

Корпоративная стратегия превращает корпорацию из набора различных видов бизнеса в единое целое. В США за 1950–86 гг. корпорации ликвидировали значительно больше приобретений, чем смогли сохранить. За счет не удавшихся корпоративных стратегий корпоративные рейдеры могут завладеть любой компанией.

Привлекая капитал за счет "мусорных" облигаций и используя сговорчивость руководства компаний, биржевая стоимость акций которых падает за счет неудавшихся стратегий, рейдеры захватывают крупные компании с хорошей репутацией.

Рыночная стоимость акций — основной критерий успешности корпоративной стратегии. Однако реакция рынка в краткосрочном периоде не вполне характеризует успехи диверсификации (расширение сфер бизнеса) в долгосрочном периоде. Доход на акцию не является надежным инструментом для оценки процесса диверсификации, поскольку сильно зависит от первоначальной привлекательности базовых отраслей компании, которые субсидируют менее доходные направления расширения.

Можно перечислить следующие критерии, при которых диверсификация будет создавать биржевую стоимость акций:

- привлекательности отрасли, выбранной для диверсификации;
- затрат на вхождение в новый бизнес;

- взаимной выгоды, когда новое подразделение получает конкретные преимущества от корпорации либо наоборот.

В привлекательные отрасли с высоким средним значением прибыли на инвестируемый капитал из-за высоких барьеров входа, где продавцы и покупатели имеют скромный экономический потенциал, соперничество среди конкурентов стабильно, заменители продуктов и сервиса незначительны, достаточно сложно внедриться. Рост отрасли характеризует ее привлекательность. Вхождение в отрасль должно трансформировать ее структуру так, чтобы компания могла получать прибыль выше среднеотраслевой.

Если затраты на вхождение в отрасль будут поглощать всю прибыль, то диверсификация не сможет увеличивать биржевую стоимость акций. Покупатель должен обгонять рынок, уплатив цену ниже перспектив нового предприятия. Эффективный рынок, где информация распространяется быстро, ограничивает число таких сделок.

Иногда выгоды нового подразделения возникают одновременно, когда материнская компания инициирует крупную ревизию своей стратегии или создает первоклассную команду менеджеров. Если выгода от нового бизнеса проявляет себя один раз, корпорации нет смысла долгое время держать подразделение в своем портфеле.

Можно выделить четыре концепции корпоративной стратегии (табл. 2).

Управление портфелем активов основывается на диверсификации через приобретения компаний. Приобретенное подразделение

Концепции корпоративной стратегии

Элементы стратегии	Управление портфелем активов	Реструктуризация	Перенос знаний в другую область	Распределение активов
Стратегические предпосылки	Исключительная проницательность при идентификации и приобретении компаний по заниженной цене	Исключительная проницательность при идентификации благоприятных возможностей для реструктуризации	Уникальный опыт в направлениях деятельности, важных для получения конкурентного преимущества в целевой отрасли	Виды деятельности в существующих подразделениях, которые могут быть разделены с новыми дочерними предприятиями, чтобы увеличить конкурентное преимущество
	Стремление немедленно продать убыточные подразделения или даже подразделения с хорошими показателями при определенных обстоятельствах, когда покупатель согласен заплатить значительную прибавку с номинальной стоимости	Стремление и возможность вмешательства корпорации в работу поглощенного предприятия с целью его трансформации	Возможность обмена опытом между предприятиями на постоянной основе	Преимущества разделения видов деятельности, которые превосходят затраты
	Четкие директивы и давление на разные типы подразделений в портфеле, чтобы обеспечить руководителю высшего звена управления возможность осуществлять эффективный надзор	Большое сходство подразделений в портфеле	Приобретение компаний, которые играют роль плацдарма для проникновения в новые отрасли	В качестве средства входа в отрасль используются как поглощенные, так и созданные новые подразделения

Элементы стратегии	Управление портфелем активов	Реструктуризация	Перенос знаний в другую область	Распределение активов
	Частные компании или слабо развитые рынки капитала	—	—	Возможность преодолеть организационное сопротивление дочернего предприятия
	Возможность отказа от управления портфелем, когда рынки капиталов становятся более эффективными или компания становится слишком громоздкой	Стремление продать предприятие, когда реструктуризация завершена, результаты являются очевидными и существует благоприятная конъюнктура рынка	—	—
Организационные предпосылки	Автономные дочерние предприятия	Автономные дочерние предприятия	Преимущественно автономные, но взаимосвязанные дочерние предприятия	Стратегические дочерние предприятия, которые поощряются к распределению видов деятельности
	Очень небольшой персонал корпорации, низкие затраты на его содержание	Корпоративная организация с талантливым персоналом и ресурсами, необходимыми для надзора за сдвигами и стратегическим репозиционированием приобретенной компании	Высокий уровень квалификации членов корпорации, которые усматривают свое назначение прежде всего в качестве интеграторов	Активная роль группы, сектора и уровня корпорации в планировании стратегии

Продолжение табл. 2

Элементы стратегии	Управление портфелем активов	Реструктуризация	Перенос знаний в другую область	Распределение активов
	Стимулирование базируется преимущественно на результатах дочерних предприятий	Стимулирование основывается преимущественно на результатах работы приобретенных предприятий	Наличие между подразделениями рабочих групп специалистов и комитетов, которые накапливают и передают опыт	Высокий уровень квалификации членов корпорации, которые усматривают свое назначение прежде всего в качестве интеграторов
	—	—	В цели линейных менеджеров на местах входит передача опыта	Стимулирование преимущественно базируется на групповых и корпоративных результатах работы
	—	—	Стимулирование частично основывается на результатах работы корпорации	—
Характерные ошибки	Осуществление управления портфелем активов в странах с эффективным рынком долгосрочного капитала и развитым пулом талантливых профессиональных менеджеров	Ошибочное восприятие быстрого роста или популярности отрасли как достаточного доказательства наличия благоприятной возможности для реструктуризации	Ошибочное восприятие сходства нового бизнеса с имеющимися или его благополучности как достаточного основания для диверсификации	Распределение, скорее, ради самого распределения, чем ради получения конкурентного преимущества

Элементы стратегии	Управление портфелем активов	Реструктуризация	Перенос знаний в другую область	Распределение активов
	Игнорирование факта, что структура отрасли является непривлекательной	Нехватка решимости или ресурсов для преодоления трудных ситуаций и вмешательство в управление подразделением	Обеспечение непрактичных способов для обмена опытом	Предположение, что распределение видов деятельности будет происходить естественным образом, без участия главного менеджера, играющего ведущую роль
	—	Игнорирование факта, что структура отрасли является непривлекательной	Игнорирование факта, что структура отрасли является непривлекательной	Игнорирование факта, что структура отрасли является непривлекательной
	—	Познание на словах необходимости реструктуризации при фактическом пассивном управлении портфелем активов	—	—

работает автономно. Корпорация обеспечивает его капиталом и контролирует результаты его деятельности. Корпорация перераспределяет ресурсы из подразделений, генерирующих денежные средства, в подразделения с большим потенциалом, будучи свободной от традиционного образа мышления и эмоциональной привязанности к бизнесу. Логика портфеля требует наличия фирм с заниженной рыночной стоимостью акций. В США рынки капиталов поощряют компании, которые следуют модели управления портфелем активов. В странах, где рынки капитала не развиты и существует дефицит высококлассных менеджеров, концепция не работает.

Согласно *стратегии реструктуризации*, осуществляется поиск слабых подразделений, недостатки которых могут нарушить нормальную деятельность всей корпорации. Родительская компания, вмешиваясь в деятельность этих подразделений (смена руководства, технологий и др.), приобретает дополнительные новые бизнесы, стремится усилить компанию или преобразовать отрасль. Требуется команда менеджеров, способная выявить недооцененные и готовые к преобразованию фирмы.

Концепция передачи опыта и знаний между дочерними предприятиями в диверсифицированной компании объясняет формирование стратегий, когда возможны единые каналы распределения, схожие виды ценностей.

Концепция разделения видов деятельности в цепочке ценности между дочерними предприятиями требует, чтобы структурные звенья компании разделяли деятельности и повышали специализацию подразделения.

Две первые концепции корпоративной стратегии заключаются в создании ценности за счет взаимосвязи компании с каждым автономным подразделением. Две следующие концепции нацелены на извлечение стоимости в цепочке создания стоимости.

Каждая концепция корпоративной стратегии предлагает свой путь создания рыночной стоимости. Выбор стратегии компании часто обусловлен ее наследием. Любая концепция корпоративной стратегии не исключает остальных. Чтобы превратить стратегию в успешную диверсификацию, надо беспристрастно проанализировать деятельность подразделений и повышение стоимости, создаваемой корпорацией. Рекомендуется выбирать корпоративную стратегию следующим образом.

1. Идентифицировать взаимосвязи между уже существующими дочерними предприятиями с позиций разделения видов деятель-

ности или передачи опыта. Нехватка значимых взаимосвязей в портфеле – сигнал пересмотреть добавленную стоимость, создаваемую корпорацией, или провести реструктуризацию.

2. Выбрать основные виды деятельности, которые составляют фундамент корпоративной стратегии. Центральный бизнес относится к привлекательной отрасли с потенциалом для достижения конкурентного преимущества и связями с дочерними компаниями – база для последующей диверсификации.

3. Формирование горизонтальных организационных механизмов, содействующих организации взаимосвязей между основными направлениями бизнеса.

4. Неотступное следование благоприятным возможностям диверсификации, которое позволит разделять виды деятельности, проводить инвентаризацию дочерних предприятий, каналов распределения.

5. Диверсификация посредством передачи опыта и знаний.

3.4. Роль информации в достижении конкурентных преимуществ

Снижение затрат в получении, обработке и передаче информации изменяет способы ведения бизнеса.

Согласно концепции цепочки ценности, деятельность компании можно разделить на первичные и вспомогательные виды, с помощью которых выполняется коммерческая деятельность (рис. 4).

Виды деятельности можно разделить на 9 категорий. Первичные виды деятельности имеют отношение к физическому созданию продукта, маркетингу, доставке его потребителю, поддержке и сервису после продажи. Вторичные (поддерживающие) виды деятельности обеспечивают факторы производства (капитал, труд, земля, технологии) и инфраструктуру, без которых невозможны первичные виды деятельности. Инфраструктура фирмы включает общий менеджмент, правовую и финансовую деятельности.

Цепочка ценности компании представляет систему взаимозависимых видов деятельности, между которыми существуют связи. Связи имеют место, когда способ выполнения одного вида деятельности влияет на издержки или эффективность других видов деятельности. Связи часто создают альтернативы в выполнении видов деятельности, которые требуют оптимизации. Оптимизация обуславливает необходимость принятия альтернативных решений (более дорогое сырье может снизить затраты на обработку и послепродажное обслуживание). Компания должна быть готова идти на такие комп-

ромиссы в соответствии со своей стратегией, призванной обеспечить конкурентное преимущество. Менеджмент взаимосвязей является мощным источником конкурентного преимущества.



Рис. 4. Цепочка ценности

Цепочка ценности фирмы в отдельной отрасли интегрирована в еще больший поток видов деятельности, называемый отраслевой системой ценностей (рис. 5).

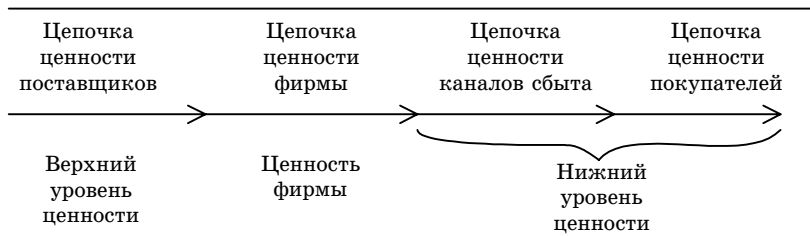


Рис. 5. Система ценностей

Система ценностей включает цепочки ценности поставщиков, которые обеспечивают факторы производства (сырье, комплектующие и оплаченные услуги) для цепочки ценности компании. На пути к конечному потребителю продукция компании часто проходит через цепочки ценности каналов распределения. Наконец, продукт становится приобретенным фактором производства в цепочке ценности покупателя продукта, который использует его для выполнения одного или нескольких видов своей деятельности.

Связи объединяют виды деятельности не только внутри компании, но и создают взаимозависимость между цепочками ценностей поставщиков и каналов распределения. Конкурентное преимущество может создаваться за счет оптимизации и координации этих связей снаружи компании. Каждый ценный вид деятельности имеет издержки, которые определяют потенциальные источники преимущества по издержкам. Также способность компании дифференцировать свою деятельность отражает вклад каждого вида деятельности (сбыт, послепродажное обслуживание) в способность удовлетворять потребности покупателей.

Широта видов деятельности (конкурентный размах — мощный инструмент в создании конкурентных преимуществ) имеет четыре ключевых измерения:

- масштаб сегмента;

- вертикальный размах (степень вертикальной интеграции кооперации производств, специализирующихся на заготовках, комплектующих, требуемых для создания конечного продукта);

- географический масштаб;

- масштаб отрасли (диапазон связанных отраслей, в которых компания ведет конкурентную борьбу).

Выбирая узкий масштаб, компания может подогнать цепочку ценностей под отдельный целевой сегмент (нишу), чтобы достичь низких издержек или дифференциации. Когда целевой сегмент характеризуется необычными потребностями, конкуренты, нацеленные на более широкую сферу, не смогут удовлетворить их.

Информационные технологии пропитывают цепочки ценностей (рис. 6).

Исторически физический компонент товара был важнее информационного. Теперь информация о продукте и процессе его изготовления необходима как внутри фирмы, так и вне ее (финансовые институты). Прозрачные информационные потоки — основа внешнего и внутреннего финансирования.



Рис. 6. Информационные технологии в цепочке ценности

Информационные технологии меняют правила конкуренции тремя способами: изменяют структуру отрасли; создают конкурентные преимущества; создают новые виды бизнеса.

Информационные технологии меняют структуру отрасли, поскольку могут изменить любую из пяти конкурентных сил:

- увеличивают влияние покупателей, позволяя оценить первоисточники данных о товаре и принять решение о покупке;
- поднимают барьеры для вступления в отрасль, если требуются большие капиталовложения;
- препятствуют вторжению новых товаров-заменителей, если за счет автоматизированного проектирования и производственных систем быстро, легко и дешево обеспечивают расширенный набор потребительских свойств продукции;
- усиливают конкуренцию в сфере сбыта за счет автоматизации обработки заказов и счетов потребителей.

Конкурентные преимущества за счет издержек или дифференциации при внедрении информационных технологий могут быть усилены. Можно производить продукцию под заказ, проектируя ряды типоразмеров изделий, построенных по единому принципу.

Новые виды бизнеса связаны с тем, что цепочки ценности, которые включают обработку и коммуникации в информации, можно продать третьей стороне.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение обществу и его основным подсистемам.
2. Раскройте содержание методов интеграции в обществе.
3. Перечислите процессы и средства взаимообмена, определяющие эволюционные изменения в обществе.
4. Раскройте содержание основных этапов дифференциации европейской системы.
5. Перечислите основные особенности эволюции российского общества.
6. Раскройте достоинства и недостатки централизованной и рыночной экономик.
7. Дайте определение глобализации и ее важнейших участников.
8. Объясните содержание и цель циркуляции капиталов в глобальной экономике.
9. Раскройте содержание ресурсного, инвестиционного и инновационного типа экономик.

10. Поясните основные недостатки мировой системы капитализма.
11. Раскройте источник локальных конкурентных преимуществ стран.
12. Как конкурентные силы формируют стратегию компаний?
13. Раскройте содержание концепций корпоративных стратегий: управления портфелем активов, реструктуризации, распределения активов, переноса знаний в другую область.
14. Перечислите этапы в последовательности выбора стратегии компании.
15. Раскройте первичные и вторичные виды деятельности в цепочке создания ценности.
16. Объясните схему проникновения информационных технологий в цепочку ценности.

II. КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1. ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. Привлечение инвестиций

Меняющаяся природа конкуренции и возрастающее давление глобализации делают капиталовложения решающим фактором конкурентного преимущества. Способы привлечения инвестиций в компании определяются типом модели обеспечения инвестиций, присутствующим в данной стране.

ТИПЫ МОДЕЛЕЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

1. Трансформация сбережений в инвестиции через частные банки.

В Германии и Японии крупные банки тесно взаимодействуют с промышленными компаниями, образуя устойчивые финансово-промышленные группы (ФПГ). Отношения собственности в ФПГ обеспечиваются перекрестным акционированием или общими собственниками.

Преимущество модели — обеспечение высокой нормы накопления и концентрации ресурсов на перспективных направлениях роста.

Недостатки модели:

1) высокая чувствительность к принятию ошибочных решений руководством ФПГ;

2) риск перенакопления капитала в чрезмерно разбухших производственных цепочках при старении их базовых технологий;

3) узкий подход к инвестированию на уровне объектов ФПГ, а не в масштабах отрасли и на общенациональном уровне.

Модель ориентирована на получение устойчивой текущей прибыли при минимальных рисках и присуща странам "большой семерки" со стабильной развивающейся экономикой. Риск инвестиционных решений банки перекладывают на предприятия, государственные институты или субъекты финансовой системы (страховые компании, пенсионные фонды и др.).

Совокупный капитал российских банков в 2000 г. составил 6,2 млрд дол., что сравнимо с капиталом одного крупного западного коммерческого банка. В то же время совокупные сбережения населения составляют 31,5 % ВВП и 40 % всех накопленных сбережений в стране, а валовые накопления – 15,1 %. Потенциал сбережения реализуется только наполовину.

2. Поддержка приоритетных направлений роста через государственные инвестиционные банки.

Существуют два вида реализации этого механизма:

- инвестиционные банки получают монопольные права на использование дешевых денежных ресурсов. Например, сбережения населения распределяются между этими банками. Или это могут быть добровольно-принудительные займы путем размещения государственных ценных бумаг, принимаемых в качестве обеспечения коммерческими банками. Главное в этой модели, чтобы государство обеспечило монопольно низкую цену на привлекаемые денежные ресурсы. Например, в Японии максимальный процент по депозитам населения 2 %;

- инвестиционные банки рефинансируются непосредственно эмиссионным центром страны. Такой механизм существует в Китае и Индии, где государственные банки развития получают ресурсы от центральных банков. Осуществляется генерирование инвестиций за счет управляемой кредитной эмиссии.

Такая модель имеет преимущество наращивать инвестиции независимо от объемов сбережений даже при отсутствии рыночной инфраструктуры, обслуживающей инвестиционные процессы (страхование, аудит и др.). Для стран с низким уровнем сбережений и неразвитой рыночной инфраструктурой такая модель генерации инвестиций остается единственной, способной обеспечить прорыв конкурентоспособных производств на мировой рынок.

Недостаток модели – высокий риск принятия неэффективных решений, провоцирующих инфляцию, в том числе системный риск неверного выбора приоритетов инвестирования.

Обычно выстраивают двухуровневую систему инвестиционных банков: национальный банк развития – специализированные и функциональные банки развития.

3. Модель фондового рынка.

Преимущество модели – прямая связь между инвестором и объектом инвестирования, что минимизирует транзакционные издержки, но и возлагает на инвестора весь риск принятия решений.

Недостаток модели – наличие большого объема сбережений, формирующих ресурсную основу рынка. При ограниченных объемах

сбережений рынок становится неустойчивым, во-первых, из-за концентрации ресурсов у ограниченного числа субъектов, во-вторых, из-за отсутствия на рынке "длинных" денег.

Капитализация российского рынка ценных бумаг оценивается в 60–80 млрд дол., что в 2 раза меньше капитализации компании "Coca-Cola corporation".

Действующая в США система обеспечения инвестиций порождает расхождение интересов держателей акций, корпораций и их менеджеров, которое сдерживает перетекание капитала к тем корпоративным инвестициям, которые обеспечивают более высокую отдачу. Держатели акций заинтересованы в получении как можно более скорой отдачи от своих капиталов, даже если им придется пожертвовать долговременной эффективностью американских компаний. Правда, система очень гибкая и способствует быстрому перетеканию ресурсов между секторами.

Сущность американской системы менеджмента:

акцент на автономию и децентрализацию;

финансовый подход при принятии решений по инвестициям;

поощрительное вознаграждение за инвестирование.

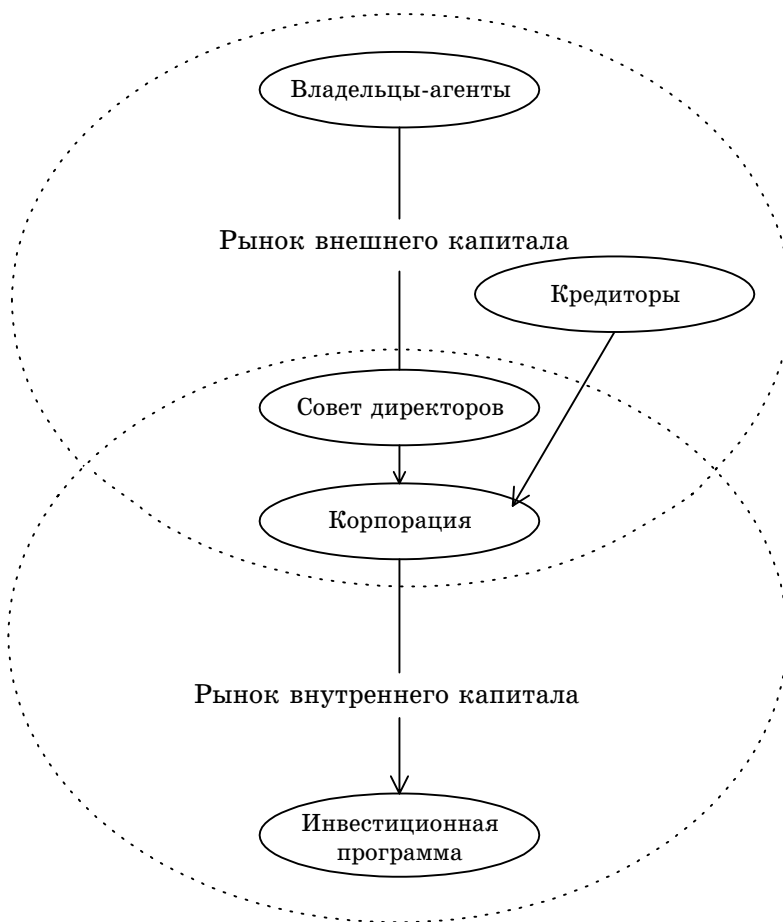
Факторы, определяющие инвестиции: макроэкономическая среда; механизм распределения, с помощью которого капитал распределяется от его держателей к инвестиционным проектам; условия, в которые погружены конкретные инвестиционные проекты.

На рис. 7 представлены факторы привлечения инвестиций.

Макроэкономическая среда, стабильная и развивающаяся экономика, обещание инвесторам прибылей в долгосрочный период, низкие налоги притягивают инвестиции в страну. Высокие бюджетные дефициты, низкие ставки сбережений, непредсказуемые изменения налоговой политики, налоговый кодекс, ориентированный на потребление, сдерживают инвестиции.

Имеющийся в стране запас капитала распределяется среди отраслей и компаний через два взаимосвязанных рынка: рынка внешнего капитала, с помощью которого держатели акций и долговых обязательств предоставляют его компаниям; рынка внутреннего капитала, на котором компании распределяют фонды, созданные внутри и вне их, по различным инвестиционным проектам (рис. 8).

Проекты обеспечивают отдачу в зависимости от конкретной отрасли, региона и конкурентной позиции компании, в которой инвестиции осуществляются. Здесь отдача определяется:



Условия,
специфические для определенного проекта

Рис. 7. Факторы, определяющие инвестиции

наличием определенных специальностей и профессий;
технологией и инфраструктурой;
опытными и требовательными местными потребителями;
подходящими местными поставщиками

Движение инвестиций на рынке внешнего капитала определяется четырьмя факторами (см. рис. 8).

Макроэкономическая среда



Условия,
специфические для определенного проекта

Рис. 8. Факторы поведения инвестиций

Структура владения акциями и агентских взаимоотношений (пенсионные фонды, управляющие компании, размер пакетов) в США показывает, что агенты сосредотачивают до 80 % акций компаний, но очень мелкие пакеты.

1.2. Практика менеджмента в США, Японии и Германии

Цели инвесторов в США исключительно финансовые и краткосрочные (удорожание портфеля ежеквартально или ежегодно по сравнению с биржевыми индексами). Эффективность работы менеджеров определяется скорейшим повышением курса акций. Пенсионные фонды и взаимные фонды хранят свои акции не более двух лет. Такая система заставляет акцентировать внимание на измеряемых атрибутах компании (текущие доходы), по которым можно обосновывать свои действия на рынке. Институциональные агенты в США не являются членами правления компании и не могут влиять на поведение руководства компании.

В Японии и Германии действуют системы, определяемые специализированным капиталом. Владельцы – скорее заказчики, чем агенты, и владеют крупными пакетами акций. Их интересует рост цены акций на долговременном интервале. Они входят в правление, оказывают влияние на менеджмент (стабильный состав владельцев) и ориентируются не только на финансовые результаты, но и на конкурентные преимущества компании. Поставщики и потребители владеют пакетами акций друг друга, чтобы укрепить свои деловые связи, а не только извлечь прибыль. Отличия внешнего рынка в этих странах и США представлены на рис. 9.



Рис. 9. Обзор внешнего рынка

Интересно отметить следующее: несмотря на то, что постоянные японские и германские владельцы хранят пакеты акций своих компаний в течение длительных периодов времени, непостоянные владельцы в этих странах склонны к достаточно быстрым манипуляциям с акциями, "оборачивая" их гораздо быстрее, чем это делается в Соединенных Штатах, при этом их инвестиционные решения основываются на еще более скудной информации. В то время, как примерно 70 % японских акций хранятся в течение длительных периодов времени, оставшиеся 30 % "оборачиваются" с такой высокой скоростью, что средняя частота покупки-продажи акций в Японии оказывается близкой к аналогичному показателю в Соединенных Штатах. Тем не менее, и в Японии, и в Германии цены акций и давление со стороны непостоянных владельцев и агентов не оказывают практически никакого прямого или косвенного влияния на решения, принимаемые руководством компаний.

Структура системы внутренних рынков США призвана максимизировать прибыль на инвестиции. Свыше 75 % директоров крупнейших компаний США — "люди со стороны", что объясняется потребностью в большей объективности правления корпорации. Владея небольшими пакетами акций (не более 4 %), эти директора занимаются другим бизнесом и не в состоянии вникнуть в бизнес компании и активно участвовать в процессах инвестирования. Структура компаний США децентрализована и построена на автономных подразделениях, что отдаляет высшее руководство от текущих проблем. Как следствие, распределение инвестиций в компаниях осуществляется на базе количественных обоснований проектов и утрясается раз в год при составлении бюджетов по критериям текущей прибыльности. При такой системе нематериальные инвестиции в знания игнорируются. Жесткое финансовое планирование и система управления, целью которых является достижение максимальной производительности каждого подразделения, осуществляются по отклонениям от графика.

В Японии и Германии цель системы — гарантировать непрерывность работы компании, и финансовые критерии играют менее заметную роль, чем в США. Сравнение внутренних рынков представлено на рис. 10.

Перекрестно-функциональная координация на базе информационных технологий, управление качеством снижают краткосроч-

ную прибыль, которая компенсируется по мере накопления знаний. Американская система, цель которой – повышенная ответственность руководства за рыночные позиции компании, ограничивает возможности менеджеров в выборе направлений инвестиций, блокируя взаимодействие подразделений компании.



Рис. 10. Обзор внутреннего рынка

Внешний и внутренний рынки капиталов взаимосвязаны и образуют самоусиливающуюся национальную систему распределения инвестиций. Способ распределения капитала внутри фирмы определяется представлениями менеджеров о том, как их деятельность оценивают держатели акций и кредиторы. И наоборот, оценка инвесторов компаний определяется тем, как компания распределяет фонды внутри себя.

В целом природа американской системы распределения капитала порождает такие тенденции и смещения акцентов, которые разительно отличаются от тех, что мы наблюдаем в Германии и Японии (рис. 11).

Соединенные Штаты



- + Быстрое перераспределение ресурсов
- + Способность воспользоваться предоставляющимися возможностями
- + Более высокие личные прибыли
- + Плюралистические, более справедливые и более информированные рынки акций
- Тенденция к недостаточному использованию возможностей инвестирования, особенно в нематериальные активы
- Поощряет приобретение компаний, занимающихся неродственным бизнесом
- Чрезмерное инвестирование прибыльными, зрелыми компаниями при весьма незначительном числе привлекательных инвестиционных возможностей
- Акцент на дорогостоящие слияния компаний как основную форму управленческой дисциплины

Япония и Германия



- + Агрессивные инвестиции с целью резкого повышения производительности существующих предприятий
- + Внутренняя диверсификация в ближайшие родственные области
- + Более высокие социальные доходы
- Тенденция к чрезмерному инвестированию
- Более медленное освоение новых областей, особенно из-за создания новых компаний
- Неэффективность внутри корпораций из-за недостатка индивидуальных стимулов
- Более медленное и трудное перемещение капитала из совершенно непривлекательных предприятий
- Рынки акций менее развиты и менее информированы

Рис. 11. Сравнение национальных систем инвестирования

Перечислим особенности американской системы.

1. В целом меньше благоприятствует инвестициям из-за своей чувствительности к текущим доходам многих устоявшихся компаний, а также корпоративных целей, ориентированных на текущие цены акций, а не на долгосрочную корпоративную ценность.

2. Предпочитает те формы инвестиций, прибыли по которым измерить легче всего (это отражает важность финансовых подходов и методов оценки, используемых инвесторами и менеджерами). Вот почему в Соединенных Штатах наблюдается недостаточное (в среднем) инвестирование в нематериальные активы, когда прибыль бывает очень трудно измерить.

3. Склонна к недостаточному инвестированию в одних формах и к чрезмерному инвестированию в других. Американская система отдает предпочтение приобретению одних компаний другими (оценить активы в этом случае довольно просто), а не проектам внутреннего развития (оценить их гораздо труднее, к тому же они препятствуют текущим доходам). Большая, в целом, частота слияний в Соединенных Штатах лишь подтверждает сказанное.

4. Стимулирует инвестиции в одни секторы, одновременно ограничивая их приток в другие. Лучше всего она ведет себя по отношению к компаниям в высокотехнологичных или нарождающихся отраслях, особенно тех, что сулят быстрый рост и высокий прогнозируемый потенциал. Американская система поддерживает также инвестиции в направлении сдвигов в распределении ассигнований или других ситуациях ярко выраженного прекращения деятельности. В подобных случаях инвесторы признают, что текущие доходы неадекватны, и пытаются найти другие "полномочия ценности", такие как патенты, объявления о новых продуктах, "исследовательские конвейеры" и появление новых мест сервиса, которые обеспечивают большую поддержку инвестициям. Это объясняет, почему Соединенные Штаты инвестируют в одни отрасли больше, чем их конкуренты, и меньше, чем в другие; почему эта система столь ориентирована на финансирование возникающих компаний и почему она так часто поощряет повышением цен акций сдвиги в распределении капиталовложений, которым свойственны текущие потери.

В некоторых типах компаний допускается чрезмерное инвестирование. Например, исследование процесса слияния компаний демонстрирует тенденцию к продолжению руководством компании инвестирования (и продолжению накопления денег), пока текущие доходы еще достаточны или пока ситуация в компании не ухудшится до такой степени, что не остается ничего иного, как продать ее. Это объясняет, почему некоторые компании транжируют ресурсы, в то время как американская промышленность в целом достаточно скупа на инвестиции.

Важно отметить, что в Соединенных Штатах есть компании и владельцы, которые действуют не так, как национальная система в целом. Именно этим компаниям и владельцам удалось преодолеть недостатки американской системы и добиться выдающихся результатов. В числе таких компаний следует упомянуть Cargill,

Hallmark, Hewlett-Packard, Motorola и другие, которые добились определенных конкурентных преимуществ в инвестировании.

Например, два важнейших вида деятельности Motorola — полупроводниковые приборы и сотовая телефонная связь — были почти прекращены на ранних стадиях, поскольку они не обеспечивали получения точно измеряемой финансовой прибыли.

Американская система за хорошее перераспределение капитала между секторами, финансирование нарождающихся видов бизнеса и высокие прибыли расплачивается неспособностью инвестировать в поддержание конкурентных преимуществ предприятий, чрезмерным инвестированием не в тех формах, в каких это требуется. Так, прекращается инвестирование, если это не сулит быстрой отдачи от капитала.

Японская и германская системы, стимулирующие постоянные агрессивные инвестиции, внутреннюю диверсификацию в родственных областях, расширение корпоративных возможностей, порождают поддержание неприбыльных видов бизнеса во имя корпоративной стабильности и долговечности, замедляют отток капитала от слабых отраслей к быстрому освоению новых, чему способствует законодательство в области трудоустройства и увольнения.

Американская система ориентирована на оптимизацию быстрых частных прибылей. Японская и германская системы оптимизируют долгосрочные частные и общественные прибыли.

В США все вынуждены действовать в рамках системы, которая в конечном счете не служит ничьим интересам. Каждый в системе преследует свои узкокорыстные цели, которые зачастую противоречат друг другу. Владельцы озабочены тем, что институциональные инвесторы (агенты, держатели акций) мало делают для увеличения рыночного курса акций. Агенты озабочены высокими заработками менеджеров и невниманием к акционерам. Работники боятся системы, которая может стоить им работы. Основная проблема — несоответствие целей инвесторов и менеджеров.

Требуется реформа, которая создает системы, где менеджеры будут делать инвестиции, направленные на максимизацию долгосрочной ценности компании. Высшие руководители должны так организовать менеджмент, чтобы инвестиции осуществлялись в формах, способствующих повышению конкурентоспособности (внутренние инвестиционные проекты, а не покупка компаний).

1.3. Национальные различия и менеджмент

Можно выделить следующие параметры различий между национальными культурами (измерения).

1. Индивидуализм – коллективизм – степень, с которой культура допускает противопоставление личных интересов интересам групп (коллективов). Индивидуалистическая культура (Британия, США) акцентируется на личной инициативе, праве на личную жизнь и собственное мнение. Коллективистская культура (Иран, Перу) характеризуется схемой, где люди являются членами расширенных групп, кланов, которые защищают их в обмен на лояльность – хороший лидер в противовес хорошему члену группы.

2. Дистанция власти – степень поощрения применения власти руководителями. Большая дистанция власти – неравенство принимается как норма (Франция, Индия), нет несогласия с боссами.

Культуры низкой дистанции власти (Австрия, Израиль) рассматривают руководителей и подчиненных как коллег и не боятся быть несогласными с вышестоящими.

3. Избегание неопределенности – легкость, с которой культура воспринимает изменения и связанный с ними риск. В культурах с сильным избеганием неопределенности (Япония, Греция) ощущается потребность в стабильности, порядке, нетерпимость к отклонениям.

В культурах с низким избеганием неопределенности (Дания, Гонконг) неопределенность, присущая жизни, принимается легко, правила меняются из прагматической необходимости.

4. Мужественность – женственность – противопоставление мужского (Австрия, Италия) и женского (Швеция, Нидерланды) начала. Честолюбивые стремления, деньги, материальные стандарты – в противовес этике нравственности (помощь слабым, охрана здоровья, окружающей среды и т. д.).

В табл. 3 приведена культурная карта мира, в которой выделены восемь культурных типов.

Целевое управление (установка общих целей, а не командных), которое началось в США, предъявляет следующие требования:

1) подчиненные должны быть достаточно независимы, чтобы вести открытые переговоры с руководителями;

2) обе стороны готовы принять некоторый риск: руководители делегируют полномочия, подчиненные принимают ответственность;

3) подчиненные мотивированы личными интересами, лидерством;

4) обе стороны считают важными производительность и достигнутые результаты (мужественность).

Культурная карта мира

I Более развитый латинский тип		II Менее развитый латинский тип	
Большая дистанция власти Сильное избегание неопределенности Индивидуализм от среднего до высокого Средняя мужественность (Бельгия, Франция, Аргентина Бразилия, Испания, Италия)		Большая дистанция власти Сильное избегание неопределенности Низкий индивидуализм Всевозможные степени мужественности (Колумбия, Мексика, Чили Венесуэла, Перу, Португалия)	
III Более развитый азиатский тип		IV Менее развитый азиатский тип	V Ближневосточный тип
Средняя дистанция власти Большое избегание неопределенности Средний индивидуализм Высокая мужественность (Япония)		Большая дистанция власти Избегание неопределенности от среднего до малого Низкий индивидуализм Средняя мужественность (Пакистан, Тайвань, Таиланд, Гонконг, Индия, Филиппины, Сингапур)	Большая дистанция власти Большое избегание неопределенности Низкий индивидуализм Средняя мужественность (Греция, Иран, Турция, Югославия)
VI Германский тип		VII Английский тип	
Малая дистанция власти Избегание неопределенности от среднего до высокого Средний индивидуализм Мужественность от среднего до высокого (Австрия, Израиль, Германия, Швейцария)		Дистанция власти от средней до большой Избегание неопределенности от низкого до среднего Высокий индивидуализм Высокая мужественность (Австралия, Канада, Британия, Ирландия, Новая Зеландия, США, ЮАР)	
		VIII Нордический тип	
		Малая дистанция власти Избегание неопределенности от низкого до среднего Высокий индивидуализм Женственность (Дания, Финляндия, Нидерланды, Норвегия, Швеция)	

2. ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА

В XX в. по мере либерализации экономического и политического пространства на Западе появляются разнообразные подходы к управлению организацией.

В настоящем разделе будут кратко рассмотрены центральные положения и подходы десяти школ стратегического менеджмента. По нашему убеждению, именно концепции принятия стратегических решений в наиболее общем виде позволяют ознакомиться с основными воззрениями современного менеджмента. Хотя, возможно, этими концепциями не ограничивается все многообразие подходов к менеджменту. Например, признанный авторитет в области менеджмента П. Друкер предлагает следующую структуру менеджмента: управление бизнесом, управление менеджерами, управление работниками и работой.

2.1. Школа дизайна

Школа дизайна (моделирования, проектирования, конструирования) – формирование стратегии как процесс осмысления.

Школа дизайна экономическую стратегию понимает как попытку достижения совпадения (или соответствия) характеристик и внутренних возможностей фирм с условиями внешней среды. Типовая модель школы дизайна приведена на рис. 12.

Основные идеи школы дизайна:

- формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления;
- ответственность за контроль над стратегическим процессом возлагается на руководителя, который и является стратегом (генеральным менеджером);
- модель стратегии должна быть достаточно простой и неформальной, чтобы можно было контролировать процесс одним человеком – генеральным менеджером, главным архитектором стратегии;
- стратегия должна быть единственной в своем роде – лучшей, оптимальной;
- процесс моделирования считается завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива, готовая к употреблению;
- стратегия должна быть четко определенной, ясной для всех членов организации;
- процесс внедрения стратегии начинается только после того, как она окончательно сформулирована.

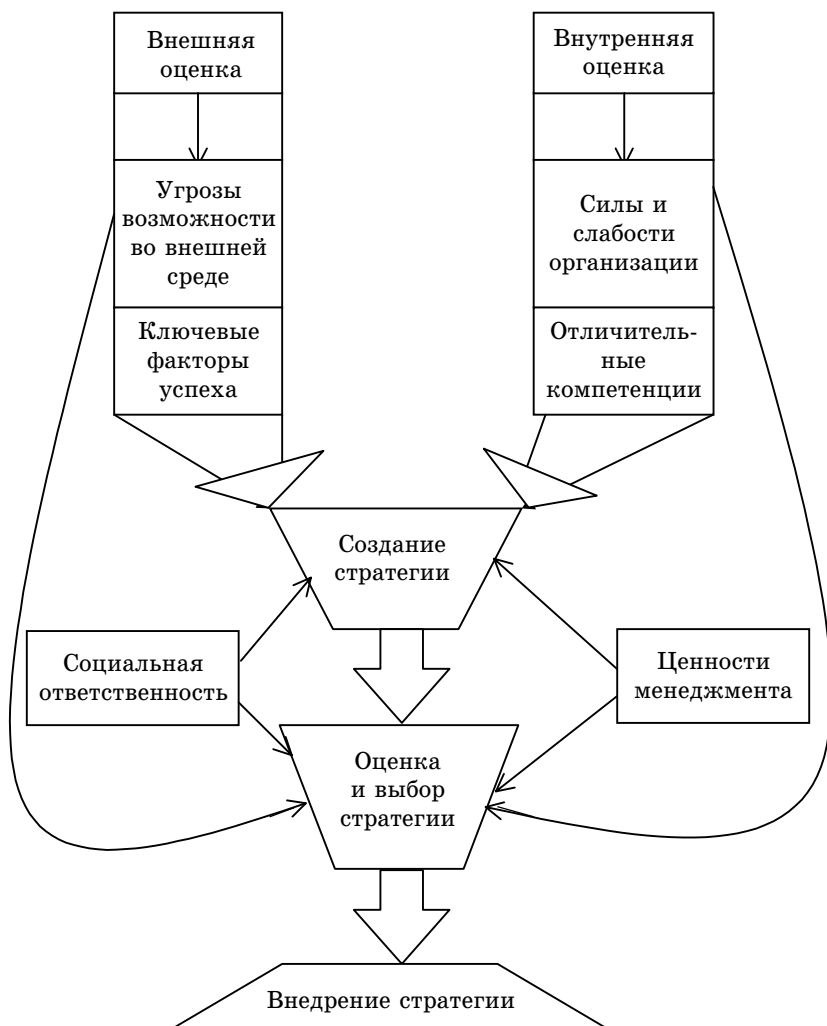


Рис. 12. Основная модель дизайн-школы

Недостатки концепции:

— формирование модели является процессом осмысления, а не обучения. О своей силе и слабости организация узнает из обсуждений, оценок, анализа. Но любая стратегия — шаг в неизвестное, так как не ясно, чем обернется будущее. Концепция не уделяет должного внимания процессу научения персонала при реализации страте-

гии. Главный архитектор, как божество, определяет готовую стратегию;

– жесткое определение стратегии ведет к утрате гибкости. Как организация будет справляться с изменениями внешней среды, если ее стратегия определена? Организация должна выжить в периоды нестабильности, а принятая стратегия может помешать ей адаптироваться к среде;

– школа подчеркивает, что структура организации должна вытекать из стратегии и ею определяться. Но на практике структура и стратегия поддерживают друг друга и развиваются параллельно. У структуры есть свое прошлое (история), определенное окружение, гибкость, и невозможно по желанию высшего администратора ее изменить;

– отделение формулирования от осуществления – отрыв мышления от действия.

2.2. Школа планирования

Школа планирования – формирование стратегии как формальный процесс.

Основная идея школы планирования – формальный анализ, формальные процедуры, формальное обучение с тем, чтобы количественно выразить задачи организации.

Основная модель стратегического планирования (рис. 13) включает следующие шаги:

1) постановка задачи (расширение товарных линий, снижение издержек и т. д.);

2) стадия внешнего аудита (аудита внешней среды организации). Состоит в разработке сценариев развития внешней среды. Инструментом выступает отраслевой или конкурентный анализ М. Портера;

3) стадия внутреннего аудита. Изучение сильных и слабых сторон организации (таблицы, коэффициенты). Важно анализировать отличительные особенности фирмы;

4) стадия оценки стратегии. Ключевой термин в этой области – формирование стоимости, так как основная задача компании – управление деньгами с целью увеличения их количества. На этой стадии вырисовывается, очерчивается не одна, а несколько стратегий, из которых можно выбрать наилучшую;

5) стадия операционализации стратегии. На этой стадии проводят декомпозицию процесса создания стоимости, устанавливают иерархию планов (рис. 14);

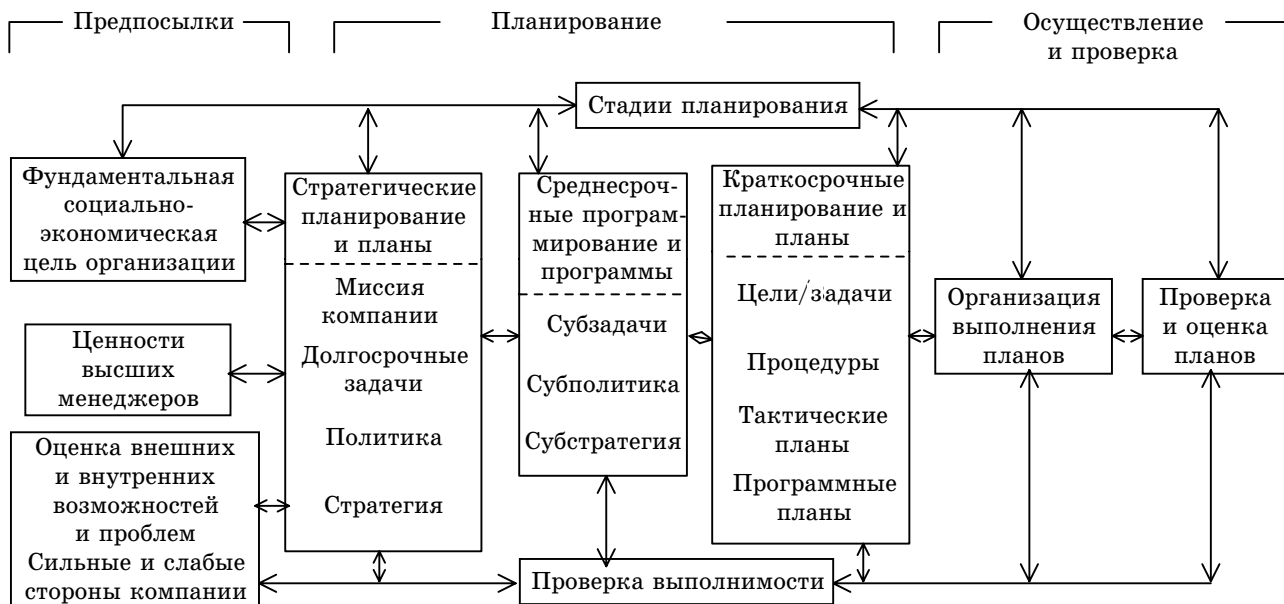


Рис. 13. Модель стратегического планирования Дж. Штейнера

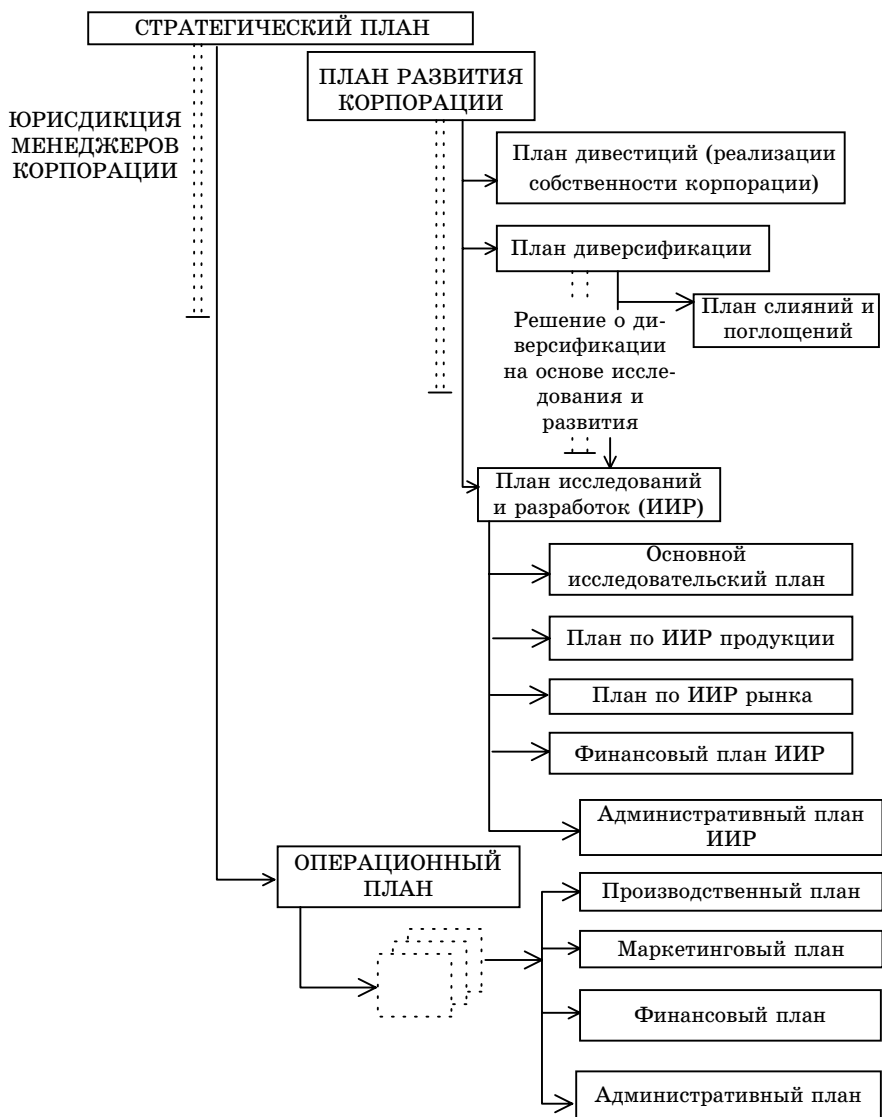


Рис. 14. "Система планов" Стэнфордского исследовательского института (штриховые линии обозначают множество полуавтономных подразделений)

6) программирование процесса в целом. На этом этапе иерархия планов распределяется во времени (планирование планирования) (рис. 15, 16).

Исходные положения школы планирования:

- стратегия есть результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, поддерживаемые соответствующими методами;
- ответственность за принципиальную сторону процесса возложена на высшее руководство компании;
- при завершении процессы стратегии предстают полностью готовыми в практических приложениях.

Недостатки школы планирования:

- ошибка предопределения. Курс движения, разрабатываемый в стратегии, предполагает, что организация должна или предвидеть изменения в окружающей среде, или контролировать ее, или предполагать ее стабильность. Таким образом, предполагается, что организация способна делать прогнозы. Но практика свидетельствует об обратном: долгосрочные прогнозы исключительно ненадежны. Основной метод – экстраполяция прошлых тенденций. Эта школа была распространена в СССР;

- ошибка разделения. Руководство не вникает в детали при формировании стратегии. Школа не учитывает человеческой индивидуальности. В большинстве случаев "снизу" от индивидуальных исполнителей исходят наиболее удачные решения (от разговоров с клиентами, поставщиками). Процесс разработки стратегии должен быть построен в форме диалога с исполнителями;

- ошибка формализации. Просто разбив на части процесс и выстроив отдельные процедуры, мы формально осмысливаем наши действия. Но забюрокративание процесса не позволяет выйти за рамки формального подхода и не стимулирует создание новых комбинаций ресурсов.

Все три недостатка приводят к тому, что эта школа – скорее, школа анализа (декомпозиции), а не синтеза. Другими словами, это правильнее назвать стратегическим программированием, которое полезно, если требуется реализовать следствия существующей стратегии. Но ведь нам требуется выработать стратегию. Поэтому эта школа концентрируется не на разработке стратегии, а на детализации существующей стратегии.

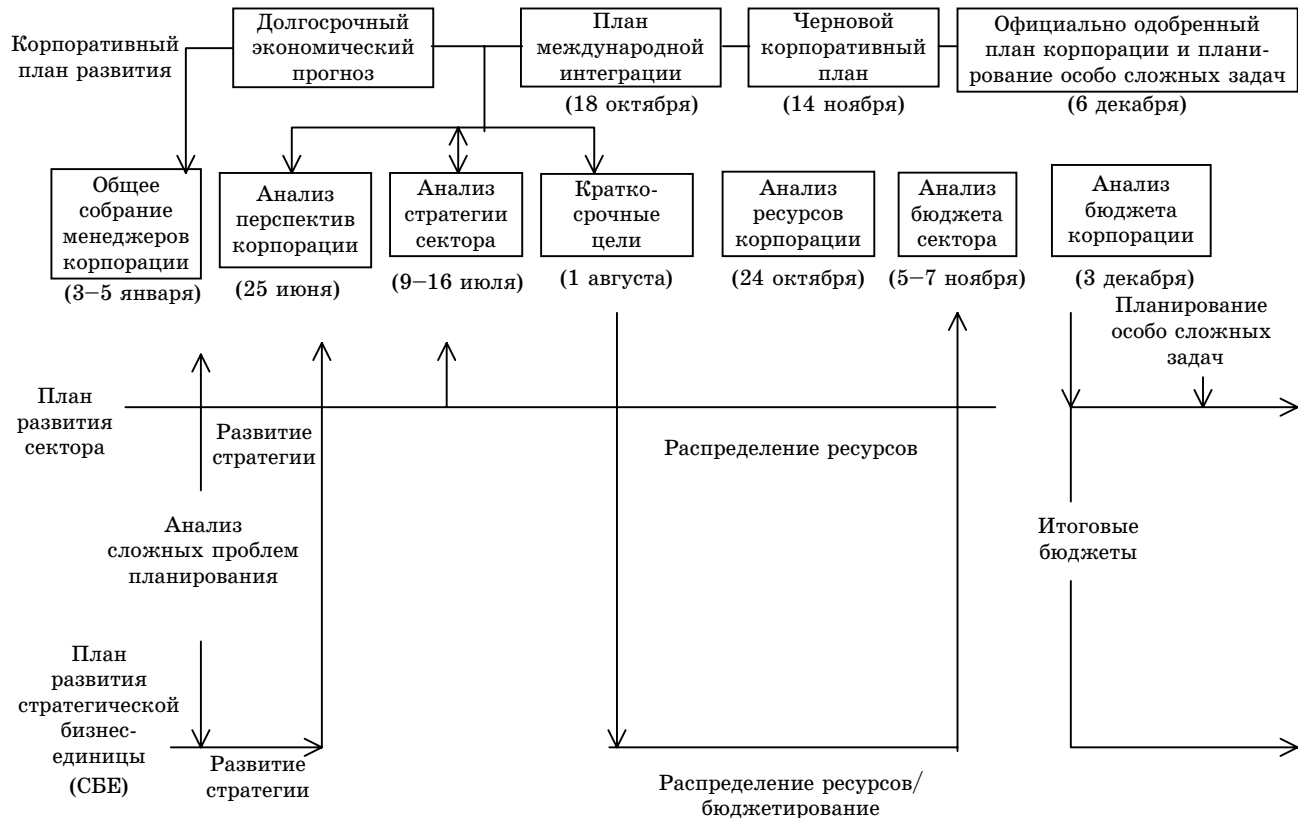


Рис. 15. Ежегодный цикл планирования в компании General Electric

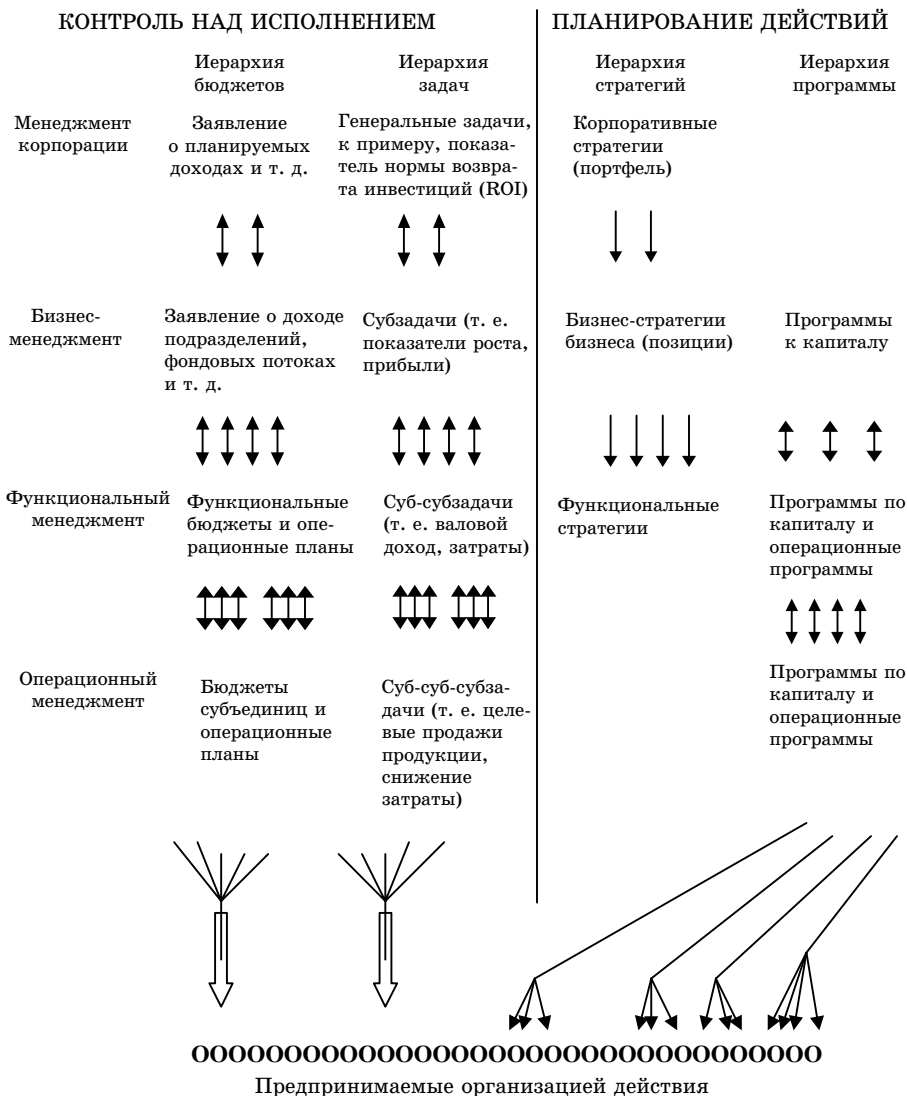


Рис. 16. Четыре уровня иерархии планирования

2.3. Школа позиционирования

Школа позиционирования – формирование стратегии как аналитический процесс. Школа фокусируется на содержании стратегии.

Исходные положения школы позиционирования:

- стратегии представляют рыночные позиции компании, которые могут быть идентифицированы. Эти позиции обеспечивают защиту от конкурентов (рис. 17);
- рыночные позиции являются экономическими и конкурентными;
- процесс формирования стратегии – это сделанный на основе аналитических расчетов выбор одной генерической позиции;
- основную роль в формировании стратегии играют аналитики, предоставляющие расчеты исполнителям и контролерам-менеджерам;
- структура рынка активно стимулирует возникновение стратегий позиционирования, которые активно влияют на структуру организации.

Современный сторонник позиционирования М. Портер выделяет три генерические стратегии:

1) лидерство по издержкам, когда фирма стремится к минимальным затратам в отрасли за счет обретения опыта, инвестиций в крупномасштабное производство, экономии, жесткого контроля над операционными издержками;

2) дифференцирование, которое предполагает выпуск уникальной продукции или услуг;

3) фокусирование (концентрация внимания) на узких участках рынка (клиенты, товары, географические зоны), позволяющее сосредоточиться на развитии своих знаний и деловых компетенций.

Портер предлагает схему ценностной цепочки (цепочки создания ценностей), анализ которой позволяет оценить виды деятельности компании (основные и вспомогательные) и процессы их взаимодействия, выявить факторы, влияющие на стоимость (рис. 18).

Критические замечания к школе позиционирования:

- так же, как в школе дизайна, здесь предполагается, что стратегия формулируется "в верхах" организации (осознанные размышления на базе анализа), а ее реализация через действия спускается вниз;
- школа позиционирования акцентирует компании на рыночную власть и пригодна преимущественно для крупных компаний,



Рис. 17. Элементы структуры отрасли

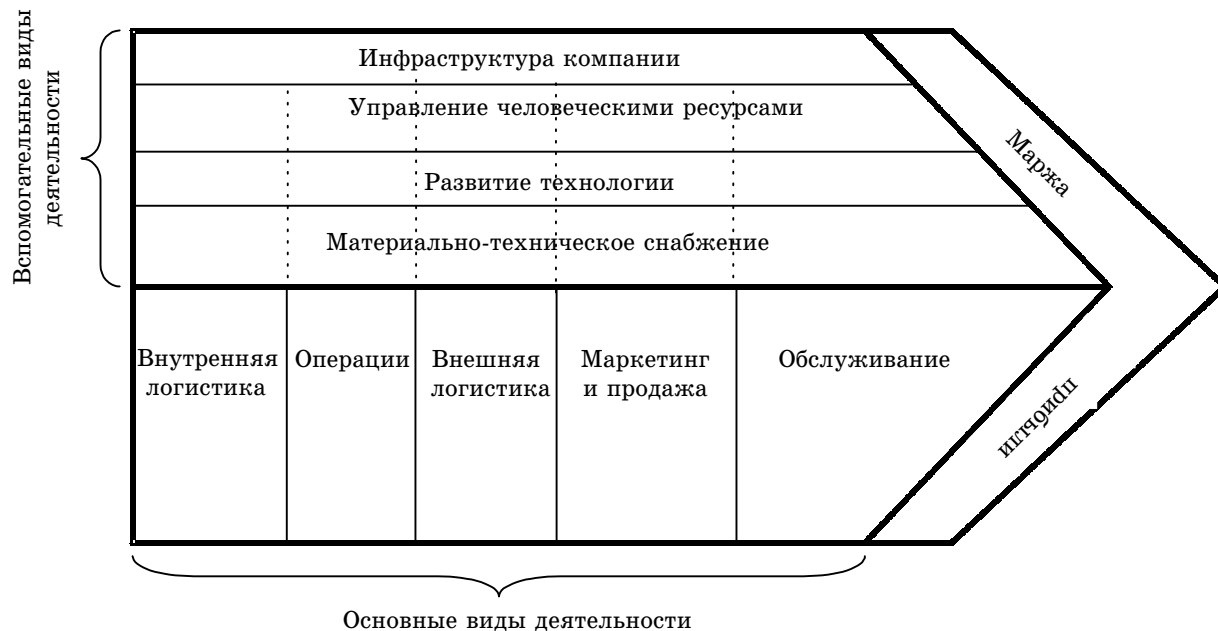


Рис. 18. Генерическая цепочка ценностей М. Портера

нашедших свою нишу в зрелых отраслях: там, где массовое производство и большая доля рынка, — это всегда хорошо;

- школа пригодна для стабильных внешних условий (как дизайна, так и планирования). Нестабильность разрушает рыночные барьеры и затрудняет позиционирование;

- если школа дизайна рассматривает стратегию как перспективу на будущее, поощряя ее конструирование, то школа позиционирования рассматривает стратегию как позицию, т. е. фиксирует внимание на укоренившихся изученных стратегиях. Но Honda в 1959 г. сделала первые шаги в освоении рынка мотоциклов в США как раз не за счет подражания;

- роль позиционирования состоит, скорее, в том, чтобы поддерживать, обеспечить стратегический процесс, а не быть им. Здесь плановику, аналитику принадлежит значительная роль, а роль предпринимательского подхода снижена.

Первые три школы (дизайна, планирования, позиционирования) относят к предписывающим школам.

2.4. Школа предпринимательства

Школа предпринимательства — формирование стратегии как процесс предвидения.

Школа предпринимательства понимает стратегию как перспективу, подсказанную интуитивным видением (ощущением). Но эта школа относится к стратегической перспективе не как к коллективному или культурному построению, а как к построению верховного руководителя организации. Таким образом, организация зависит от диктата индивида.

Центральное понятие школы — видение — мысленное представление организации в сознании руководителя. Такое зрение предполагает: а) взгляд вперед; б) взгляд назад; в) взгляд вниз; г) взгляд вглубь (отыскать зерно); д) взгляд кроме того (не как большинство); е) взгляд за (по ту сторону текущих событий); ж) взгляд сквозь.

Школа имеет экономические корни, а предприниматель, по Й. Шумпетеру, придумывает новые комбинации факторов производства. По словам П. Друкера, для делового предприятия главное... предпринимательские действия, осознанное принятие риска. Деловое предприятие — это предпринимательский институт.

Основные послышки школы предпринимательства:

- стратегия существует в сознании руководителя в виде перспективы, направления движения, прогноза будущего организации и носит упреждающий характер;
- процесс формирования стратегии базируется на жизненном опыте и интуиции руководителя;
- руководитель одержимо продвигает свою концепцию, лично контролируя ее осуществление, и вносит в нее коррективы;
- детали целостной стратегии определяются по ходу ее реализации, что обеспечивает гибкость стратегии и ее адаптивность к внешней среде;
- предпринимательская стратегия тяготеет к поиску и защищена от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

Критика школы предпринимательства:

- рассмотренный стиль управления особенно эффективен в первые годы существования организации, становления фирмы, когда происходит выбор направления, весьма отличного от распространенных нетворческих, заимствованных подходов. Но формирование стратегии сводится к одному человеку – руководителю-проводнику. Где взять таких руководителей? Подход связан с высоким риском для организации;
- на плечи лидера перекладывается непосильная ноша, так как он представляет единственную движущую силу организации;
- в организации насаждается культура зависимости и подчинения, препятствующая плюрализму, отвлекающая работников от взаимодействия "по горизонтали" в стационарном режиме;
- сильная харизма лидера может носить разрушительный характер для фирмы.

2.5. Когнитивная школа

Когнитивная школа (школа познания) – формирование стратегии как ментальный процесс.

Стратеги в большинстве своем – самоучки. Они выстраивают собственные структуры знаний и ментальные процессы через опыт. Действия индивидов обогащают их новым опытом.

Можно выделить две ветви школы познания:

- 1) объективная ветвь основывается на представлении о том, что познавательные способности передают объективную реальность, способную воссоздать картину мира;

2) субъективная ветвь воспринимает познание как создание мира, его интерпретацию.

Многочисленные подходы, используемые этой школой, зависят от того, как в них трактуют процесс познания. Можно выделить следующие подходы к процессу познания:

- познание как обработка информации. Этот подход рассматривает организацию как коллективную систему обработки информации, а менеджера – как информационного работника (рис. 19);

- познание как картографирование. Здесь предполагается, что в голове опытного руководителя "живут" "причинные карты (ментальные модули)", определяющие его поведение. Эти "карты", по аналогии с географическими, позволяют ему принимать решения о движении организации;

- познание как достижение понимания. Здесь под стратегией подразумевают достижение понимания.

Основные посылки школы понимания:

- формирование стратегии есть происходящий в голове стратега процесс познания;

- стратегии зарождаются как перспективы (в форме концепций, схем, карт), предписывающие способы получения информации из окружающей среды;

- эта информация (согласно объективной ветви школы познания) будет расшифрована и станет интерпретацией мира в том виде, в каком он воспринимался. Видимый мир можно моделировать, структурировать, конструировать;

- концепции рождаются в муках и далеки от совершенства.

Недостатки школы:

- психология познания, в частности формирования понятий в голове стратега, малоизученная область. Хорошие стратеги – люди творческие, они конструируют собственный мир и затем делают его реальным – приводят в действие;

- наш опыт искажает наше понимание.

2.6. Школа обучения

Школа обучения – формирование стратегии как развивающийся процесс.

Упор делается не на то, как стратегии формулируются (показатели, цели и др.), а как они формируются.

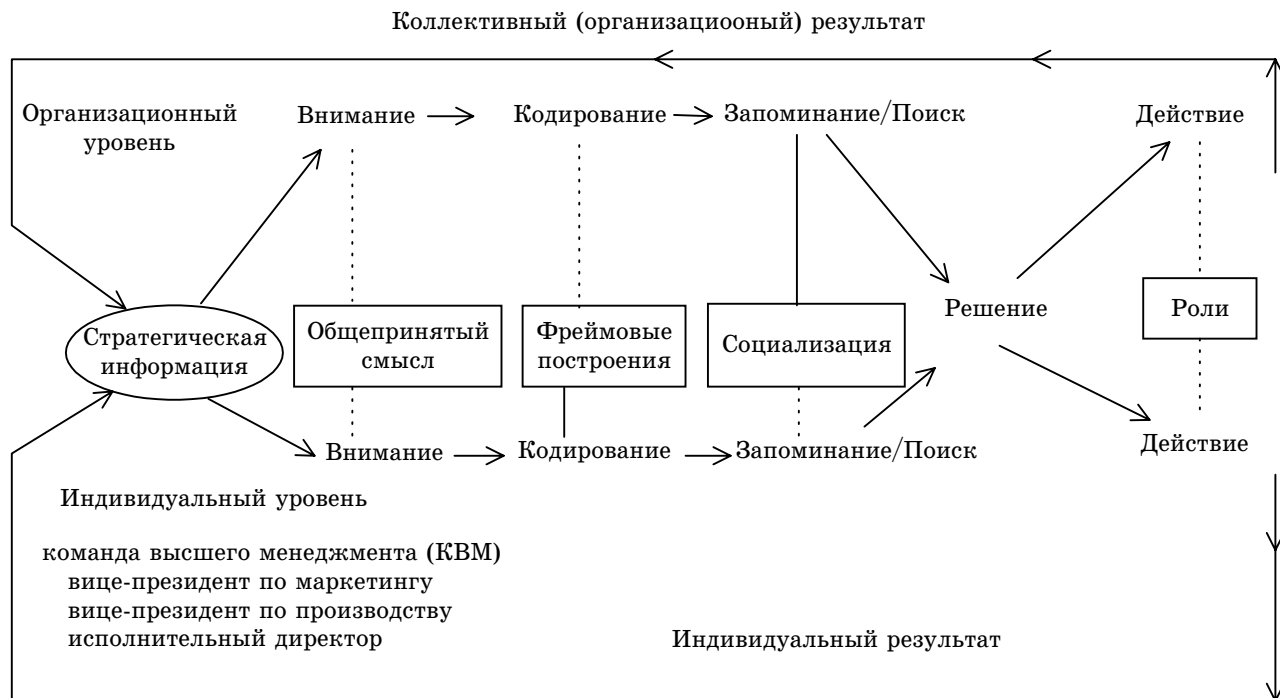


Рис. 19. Модель параллельной обработки информации при принятии стратегических решений

Согласно школе обучения стратегии возникают, когда люди, действуя иногда индивидуально, а чаще – коллективно, приходят к изучению складывающейся ситуации и способностей организации справиться с ней, что в конечном счете приводит к действенной схеме поведения.

Основные положения школы обучения:

- сложный и непредсказуемый характер внешней среды вместе с необходимостью постоянно обновлять знания препятствует осуществлению предвидения. Выработка стратегии должна обрести форму обучения;

- в большинстве организаций много потенциальных стратегов, поэтому целесообразно коллективное обучение;

- процедура обучения зарождается от стратегических инициатив, развивающихся сами по себе методом проб и ошибок, подхватываются сторонниками и доводятся до высшего руководства. Удачные инициативы формируют опыт действий, который может перерасти в схему, т. е. развивающуюся стратегию;

- роль руководства сводится не к попыткам заранее представить, какими будут сознательно разработанные стратегии, а к стремлению управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии;

- стратегии появляются как схемы действий из прошлого, некоторые из них превращаются в планы на будущее, которые можно воспринимать как перспективные направления общей деятельности.

Стратегическое обучение вводит понятие "петель обучения".

Обучение, характеризующееся одиночной петлей, концентрируется на поиске допущенных ошибок. Отвечаем на вопрос: почему я сделал так?

Двойная петля обучения – это обучение одиночной петле обучения. Отвечаем на вопрос: как можно было сделать лучше, более эффективно?

Такой подход означает, что менеджерам необходимо критически анализировать собственные действия, учить людей по-новому, более эффективно обосновывать собственное поведение, ломая блокирующие обучение барьеры.

Существуют три новых направления организационного обучения: обучение как повышение собственных знаний, динамический подход к развитию способностей, теория хаоса.

Недостаток:

концепция подрывает иерархическую систему власти в организации. Творческие бригады, неформальные лидеры и объединения внутри организации дискредитируют власть линейных и функциональных руководителей.

2.7. Школа власти

Школа власти – формирование стратегии как процесс ведения переговоров.

Школа признает построение стратегии как переговорный процесс, борьбу за влияние. Сформировалась школа в конце 70-х годов.

Властные взаимосвязи опутывают каждую организацию.

Микровласть имеет отношение к игре политических сил, прежде всего нелегитимных, внутри организации.

Макрополитика рассматривает использование властных рычагов самой организацией во внешней среде (налоги, гарантии правительства, кредиты и др.).

Стратегию в данной концепции рассматривают как сделку или компромисс между конфликтующими индивидами, группами или коалициями. Для любой организации, если внести в нее фактор неопределенности (изменчивость внешней среды, двусмысленность поставленных целей, доступность ресурсов и др.), придется иметь дело с политикой, под которой подразумевается использование власти. Конкурентные цели индивидов и коалиций ведут к тому, что любая заранее разработанная стратегия будет нарушаться и искажаться, так как люди постоянно играют в политические игры. Можно перечислить следующие политические игры в организациях.

Мятеж. Цель игры – противостояние руководству организации или же инициация в ней неких перемен. Обычно в ней заняты участники низших уровней, тяготящиеся давлением официального руководства.

Контрмятеж. В нем участвуют те члены команды высшего менеджмента, которые хотят вернуть себе бывшее влияние политическими средствами, возможно, вполне легитимными (например, в церковных структурах – отлучение).

Спонсорство. Участник игры намеревается заложить основы своей власти, для чего прибегает к услугам членов организации с более высоким социальным статусом, демонстрация лояльности к которым "обменивается" на некие властные полномочия.

Создание альянсов. Игра равных: довольно часто — рядовых менеджеров, реже — опытных профессионалов. Она заключается в выстраивании имплицитных контактов, преследующих цель оказания взаимной поддержки в закладывании фундамента собственной власти и служебном продвижении внутри организации.

Построение империи. Игра выстраивающих базу власти рядовых менеджеров, но не во взаимодействии с равными себе, а через своих подчиненных.

Бюджетирование. Открытая игра с четко очерченными правилами, направленная на выстраивание основы власти. Она похожа на предыдущую, но не связана с таким количеством распрей, поскольку выигрышем в ней являются ресурсы, а не позиции или подразделения как таковые — по крайней мере не позиции равных игроков.

Экспертиза. Несанкционированное использование экспертизы для выстраивания базы власти либо путем притворства, либо путем выставления себя напоказ. Настоящие эксперты играют, эксплуатируя свои технические навыки или знания, подчеркивая собственную уникальность, важность и незаменимость, а также используя экспертные знания в собственных целях. Псевдоэксперты стремятся выдать свою работу за экспертную, в идеальном случае — за профессионально уникальную, так что реально ее контролировать могут лишь они одни.

Игры в лордов. Попытка построения базы власти, основанная на использовании законных полномочий теми, кто такой власти лишен или обладает ею лишь отчасти (т. е. использование легитимной власти незаконным образом). Например, менеджер, используя формальную власть, властвует над подчиненными, чиновник — над простыми гражданами и т. д.

Линейные менеджеры против штатных экспертов. Игра похожего типа, ее цель состоит не в расширении личной власти, а в уничтожении соперника. Для этого стравливают рядовых менеджеров, обладающих официальным правом на принятие решений, со штатными советниками-экспертами. При этом каждая из сторон пытается использовать законную власть нелегитимным образом.

Соперничество равных. И вновь игра на поражение. Обычно она разворачивается тогда, когда игры в "альянс" или в "империю" заканчиваются образованием двух мощных блоков власти. Возможно, соперничество равных связано с наибольшим количеством распрей. Конфликты могут возникать между отделами (на-

пример, маркетинга и производственным), между соперничающими индивидами или между конкурирующими миссиями (как в тюрьме, когда часть персонала выступает за ужесточение наказаний, а другая – за социальную реабилитацию заключенных).

Стратегические кандидаты. Игра призвана инициировать перемены в организации. Индивиды или группы пытаются политическими средствами содействовать выгодным для них изменениям в стратегии организации.

Игра в свистелки. Простая короткая игра, цель которой также состоит в инициировании перемен в организации. Один из сотрудников, как правило, из низших участников, инсайдеров, использует имеющиеся у него сведения для того, чтобы "посигнать наверх" или сообщить влиятельному стороннему игроку о сомнительных или незаконных действиях.

"Младотурки". Игра с самыми высокими ставками. Небольшая группа "младотурок", близких к власти, но не входящих в ее ядро, пытается переориентировать базовую стратегию организации, изменить ее компетенции, культуру и избавиться от существующего руководства.

Можно выделить следующие тезисы о мире организационной политики:

- организация представляет собой коалицию различных индивидов и групп, объединенных на основе общего интереса;
- между членами коалиций существуют устойчивые различия в системах ценностей, верований, уровнях информированности, интересах и восприятии реальности;
- важнейшие решения касаются распределения ограниченных ресурсов – кто что получает;
- ограниченность ресурсов и устойчивость различий создают основу для конфликта и делают его центральным моментом организационной динамики, а власть – наиважнейшим ресурсом;
- цели и решения являются результатом сделок, переговоров и жонглирования позициями между заинтересованными группами.

Эта школа предупреждает нас об опасности трактовки стратегии как результата единых коллективных действий. Внутреннее единство руководства само по себе проблематично, его степень может меняться в зависимости от ситуации. Появляющаяся в результате такого многоугольника сил и интересов стратегия далеко не всегда является оптимальной. Скорее, она отражает интересы наиболее мощных групп данной организации.

Практически все частные и общественные организации, кроме самых мелких автократических, в большей или меньшей степени являются политическими. Выработка стратегий политическими методами обычно предполагает приближение к ней шаг за шагом в процессе переговоров и компромиссов. В результате спонтанно возникает устойчивая стратегическая позиция, удовлетворяющая ключевых участников. Однако маловероятно, что интегрированная, разделяемая всеми участниками и членами организации стратегия просуществует продолжительное время.

Достоинства политики:

- политическая борьба может действовать на манер дарвинского отбора и выдвигать в лидеры наиболее сильных членов организации;
- политические методы обсуждают все стороны проблемы организации, тогда как прочие системы влияния оказывают поддержку только какой-либо одной из сторон;
- политические методы позволяют стимулировать назревшие перемены, которые могут блокироваться легитимными системами влияния;
- политические методы могут облегчить осуществление перемен через различного рода альянсы.

Перечислим основные советы по использованию политических методов принятия стратегий.

Выявляйте политические реалии и управляйте ими.

Такая политическая организационная деятельность, как образование коалиций, является естественным и спонтанным результатом конкурентных требований, касающихся распределения ресурсов и исходящих как извне, так и изнутри системы. Поскольку в организациях так или иначе существуют различные коалиции, постарайтесь идентифицировать эти процессы и научитесь управлять ими.

Оцените значимость поддержки со стороны менеджеров среднего звена.

Высшее руководство не всесильно. В той или иной степени оно зависит от менеджеров среднего звена, от их технических знаний и функциональных навыков. Если руководство организации примет решение и будет неуклонно проводить его, не обращая внимания на отношение менеджеров среднего звена, сопротивление со стороны образуемых последними коалиций может весьма существенно снизить эффективность подобного рода действий, а то и вовсе свести их на нет. Как показывает анализ опыта японских

компаний, никогда не жалеете времени на создание позитивного отношения к своим начинаниям со стороны персонала компании — это лучший вид инвестиций.

Учитесь использовать политические средства.

Политический инструментарий управления формировался в течение многих столетий, и анализ накопленного опыта может оказаться весьма полезным и для руководства коммерческой организацией.

1. Эффективность. Как правило, примерно одни и те же результаты могут быть получены при использовании различных методов, поэтому руководству необходимо осознать, что достигнутый результат важнее, чем методы, которыми он достигается.

2. Выполнимость. Политики очень быстро поняли, что гораздо лучше согласиться на удовлетворительные результаты, чем потерпеть поражение при попытке добиться "оптимальных" результатов на основе непопулярной стратегии.

3. Генерализация. Переключение внимания с частных вопросов на наиболее общие (например, со снижения цен на повышение качества продукции) помогает развязать руки руководству компании в поисках стратегии и соответствующих ей политических методов, в достаточной мере эффективных и одновременно способствующих пониманию персоналом задач организации.

4. Фокус на первостепенные вопросы. Концентрация внимания на первостепенных вопросах позволяет отвлечься от текущих нужд в пользу долгосрочных, а потому и более фундаментальных интересов организации. Например, автомобильная и сталелитейная промышленность, фокусируя внимание на вопросах выживания, смогли склонить профсоюзы к уступкам в области политики заработной платы.

5. Прогноз поведения коалиций. Коалиции формируются вокруг текущих организационных проблем. Руководство компании должно быть готово к тому, чтобы уделять больше внимания анализу текущих вопросов, выявляя потенциальных участников коалиций, а затем идентифицируя возможные причины, по которым те или иные индивиды готовы примкнуть к ним.

Управляйте поведением коалиций.

Что может сделать руководство компании в ситуации, когда оно столкнулось (или предвидит возникновение противоречий) с коалицией, оппозиционной по отношению к выбранной им стратегии? Есть два основных пути:

— научиться управлять коалиционной структурой организации с целью ограничить влияние оппозиции;

– пересмотреть стратегию и/или соответствующую ей политику таким образом, чтобы снять конфронтацию.

В распоряжении руководства имеется несколько возможностей.

1. Управление последовательностью решения вопросов. Этот путь может вызвать образование самых различных коалиций.

2. Выделение важнейших вопросов. Во время деловых встреч, письменных обращений или церемоний необходимо постоянно подчеркивать значение отдельных вопросов, что способствует образованию более управляемой коалиционной структуры. Коль скоро коалиции созданы и позиции определены, тем или иным их участникам будет весьма непросто "отречься" от первоначально заявленных точек зрения.

3. Разбиение проблем на отдельные подвопросы. Способствует уменьшению противодействия оппозиционной коалиции по той простой причине, что для ее формирования и поддержания требуются время и силы. Чем менее значителен вопрос, тем меньше найдется охотников вступать в борьбу за то или иное его решение. Быстро сменяющие друг друга мелкие вопросы также могут затруднить поддержание стабильности коалиций.

Предпринимайте прямые действия против оппозиционной коалиции.

1. Создавайте упреждающие коалиции. Если руководство компании предвидит возникновение оппозиционной коалиции, оно само может организовать "группу поддержки" своей стратегии из менеджеров среднего звена, предварительно распространив в организации соответствующую информацию. Члены упреждающей коалиции вряд ли окажутся впоследствии в рядах активно действующей оппозиционной группы.

2. Если оппозиционная коалиция уже сформировалась, создайте контрcoalition. Инициатива первого шага в этом случае (со всеми ее преимуществами) остается на стороне оппозиции.

3. Измените положение лидеров оппозиционной коалиции в организации. Информация, относящаяся к позиции организации, и связанные с ней стандартные схемы взаимодействия могут облегчить менеджеру создание коалиции и управление ею. Так, перемещая или, в особых случаях, даже понижая в должности лидера оппозиционной коалиции, можно оказывать существенное воздействие на его потенциальную эффективность.

4. Кооптируйте членов коалиции. Назначение членов коалиции в советы директоров, комитеты или рабочие группы приблизит их к новой информации о ситуации, а новые схемы социального вли-

яния в итоге могут привести к пересмотру взглядов, приведших их в стан оппозиции.

5. Усильте разъяснительную работу с членами коалиции. Данный метод особенно эффективен в тех организациях, руководство которых не поддерживает тесных связей с персоналом, т. е. общается преимущественно с отдельными, ключевыми фигурами из числа подчиненных, которые, возможно, не слишком эффективно информируют остальных работников о предлагаемой руководством стратегии (при том, что сами эти посредники сочувственно к ней относятся).

6. Избавление от лидеров коалиции. Лидеры оппозиционной коалиции часто имеют достаточно сильную мотивацию для того, чтобы не принимать предлагаемую руководством стратегию. Ведь создание и руководство деятельностью коалиции требуют от лидера значительных энергетических затрат. А потому устранение лидеров коалиции часто является эффективным способом борьбы с ней.

В том случае, если при принятии решения руководство организации одержало верх над оппозиционной коалицией, ему необходимо подготовиться к серьезным трудностям при осуществлении стратегии, ведь у него нет полной поддержки среди сотрудников. В определенных ситуациях целесообразно признать поражение и изменить стратегию.

2.8. Школа культуры

Школа культуры – формирование стратегии как коллективный процесс.

Культура есть зеркальное отражение власти. Власть "берет в руки" объект, называемый организацией, и дробит его на части; культура же связывает совокупность индивидов в единую сущность под названием организация. Власть в первую очередь интересуется собственной выгодой, культуру – всеобщая польза.

Поэтому, если школа власти сосредоточена на влиянии внутренней политики на продвижение стратегических изменений, то школа культуры концентрируется на поддержании стабильности организации и реже – на активном сопротивлении стратегическим переменам.

Школа культуры получила развитие в 80-х годах благодаря успехам японских корпораций, действовавших совершенно иначе, чем принято менеджментом в США и, тем не менее, успешно копировавшим американские достижения.

Культуру составляют интерпретации мира, человеческая деятельность. Эти интерпретации представлены в коллективном сознании этносов, племен, коллективов.

Организационная культура ассоциируется с коллективным познанием, мнением организации, общими убеждениями, которые отражаются в традициях и привычках и более осязаемы в продуктах, символах. Культура организации представляет "социальную ткань", которая, подобно тканям человека, прикрепляет кости организационной структуры к мышцам организационных процессов.

Описание сильной культуры организации, ценностей, разделяемых всеми ее членами, твердых убеждений, отличающих данную компанию от других, входит в понятие "идеология".

Уровни культуры в обществе, отрасли и организации взаимно влияют друг на друга. Поэтому в разных странах существует специфическая реакция компаний на изменения в окружении.

Посылки школы культуры:

- формирование стратегии – это процесс социального взаимодействия, основанного на общих для членов организации убеждениях и понимании;

- верования индивида есть результат процессов приобщения к определенной культуре, усиливаемых формальным воспитанием, дисциплинарной средой;

- члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых основана их культура, их источники могут оставаться для них малопонятными;

- как следствие, стратегия принимает форму прежде всего перспективы и только во вторую очередь – позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях (необязательно ярко выраженных) и отраженной в моделях, защищающих глубинные ресурсы и возможности организации, образующие основу ее конкурентных преимуществ. Основной характеристикой стратегий выступает предначертанность (даже если она не вполне осознана);

- культура и особенно идеология содействуют, скорее, не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; в лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.

Связи между понятиями "культура" и "стратегия" могут проявляться в следующих направлениях.

1. Стилъ принятия решений. Организации с разными культурами, но действующие в одном окружении, воспринимают внешнюю среду по-своему, так как видят только то, что они хотят и готовы увидеть. Организация развивает собственную "доминирующую логику" в процессе создания стратегии, акцентируясь на одни данные и игнорируя другие.

2. Сопротивление стратегическим изменениям. Общая приверженность некоторым взглядам способствует постоянству стратегии в поведении организации и, следовательно, препятствует изменениям стратегии. Для внедрения изменений организация должна освободиться от прежней доминирующей логики. Например, организации, входящие в объединенную деловую сеть, проводят сравнения только друг с другом, что может усыпить бдительность в отношении угрозы со стороны производителей, не входящих в деловую сеть. Для преодоления стратегической инертности организационной культуры можно использовать следующие способы:

- введение должности "старшего менеджера без портфеля", в чьи обязанности входит ставить вопросы, выдвигать новые идеи, оспаривать укоренившиеся убеждения;

- приглашение внешних управляющих, которые будут поднимать важные вопросы уместности культурных ценностей в изменяющихся условиях;

- поощрение систематической ротации менеджеров, несущих новую культуру.

Фундаментальные изменения в культуре включают в себя четыре этапа:

- стратегическое отклонение (смещение) – период, когда расширяется разрыв между системой взглядов и характеристиками окружения;

- "размораживание" существующей системы убеждения – период снижения финансовых показателей и осознания предкризисной ситуации. В результате в организации растут напряженность и разобщенность, происходит развал системы однородных взглядов;

- эксперименты и переформулирование – этап разочарования в системе прежних взглядов (часто период замешательства), в результате чего может утвердиться новая стратегия, базирующаяся как на старых, так и новых идеях. Положительные результаты принятых решений укрепляют приверженность новой модели поведения;

- стабилизация – этап постепенного усиления приверженности членов организации новой системе взглядов, доказывающей свою эффективность.

3. Доминирующие ценности. О преуспевающих компаниях говорят, что у них доминируют такие ключевые ценности, как качество, высокий уровень обслуживания потребителей, новаторство. Эти высокие показатели – результат особой системы "из семи компонентов": стратегия, структура, система, стиль, служащие, специальные знания (опыт) и культура.

Критика школы культуры:

- школа выступает за постоянство в управлении, устойчивое движение намеченным курсом, подчеркивает важность традиций единой души, которые препятствуют изменениям и способствуют застою;
- когда культурные отличия, уникальность превращаются в самоцель, самобытность оборачивается самонадеянностью, оправданием существующего порядка.

2.9. Школа внешней среды

Школа внешней среды – формирование стратегии как реактивный процесс.

Данная школа концентрирует внимание на третьей силе формирования стратегии – внешней среде – наряду с руководством и организацией.

Согласно этой школе внешние условия подталкивают организации к конкретным нишам: организация действует так, как диктует ее окружение, в противном случае ей придется погибнуть. Уход определяется стратегическим выбором, право на который отнимается у организации и ее руководства и отдается окружению. Таким образом, политическое, идеологическое и другие виды давления определяют стратегический выбор организации.

Посылки школы внешней среды:

- внешнее окружение проявляется как набор сил общего характера и является главным элементом процесса создания организационной стратегии;
- организация должна либо адекватно реагировать на внешние силы, либо ей придется "уйти со сцены";
- руководство рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, его задача – идентификация внешних сил и обеспечение приспособления организации;
- организации собираются вместе в особых нишах экологического типа и остаются там до тех пор, пока их ресурсы не оскудевают или враждебность среды не становится чрезмерной. Затем организации прекращают свое существование.

В школе внешней среды можно выделить два направления: теорию ситуационных факторов и теорию экологии популяции.

В основе ситуационной теории, которая возникла из-за неудовлетворенности утверждениями классической теории менеджмента о существовании "единственного способа" управления организацией, метод управления зависит от множества факторов (размера организации, технологии, устойчивости, враждебности внешней среды и т. д.).

Для изучения внешней среды выделяют четыре характеристики:

- стабильность. Окружение организации варьируется от стабильного до динамичного. Динамику окружению придают разнообразные факторы: изменения спроса и предложения, смена технологий или базы знаний и др.;

- комплексность. Окружение организации варьируется от простого до сложного. Окружение является сложным в той степени, в какой организации приходится использовать знания о продуктах, технологиях, потребителях;

- разнообразие рынка. Рынки организации варьируются от интегрированных (внутри компании) до диверсифицированных (по всему миру);

- враждебность. Окружение организации по степени доступности ресурсов варьируется от очень щедрого до враждебного. Одни организации могут позволить себе выбирать клиентов, другие участвуют в конкурсах и тендерах с жесткими условиями.

Ситуационная теория сосредоточена на исследовании возможных реакций организации (структурных, стратегических) на перечисленные выше характеристики. Руководители делают выбор из ряда жизнеспособных стратегий, принимая решения, не только адекватные внешней среде, но и отражающие их собственные побуждения, страсти, возможности. Например, предприниматели, которые предпочитают рисковать, выбирают динамическое окружение.

Экологический популяционный подход использует модель: отклонение (изменение) – отбор-закрепление. Объясняя изменения, они указывают на взаимодействие инноваций в организации и борьбы за существование на уровне популяции. Рождение организации вносит изменения в популяцию, поскольку объем ресурсов внешней среды является конечной величиной (фиксированная потенциальная емкость экологической системы). Во внешней среде действует жесткая борьба за ресурсы, из которой выбывают менее приспособленные компании (отбор). Критерии выживания устанавливает исключи-

тельно внешняя среда, и те, кто им не соответствует, вынуждены "оставить сцену". Приверженцы этого направления не отрицают роль стратегии, поскольку у организаций всегда есть выбор. Будущее организации зависит от того, какие объем и структуру ресурсов она выберет для сохранения избыточного потенциала, и от умения правильно распоряжаться ресурсами и запасами. Очень часто прекращение существования связано с агрессивными стратегическими действиями конкурентов. В табл. 4 представлены стратегии и тактика выживания организаций.

Таблица 4

Стратегические ответы на институциональные процессы

Стратегия	Тактика	Инструменты
Уступки	Привычное поведение	Следование неписаным законам
	Подражание	Воспроизведение институциональных моделей
	Соблюдение правил	Подчинение правилам и согласие с нормами
Компромисс	Соблюдение баланса	Достижение баланса ожиданий различных составляющих
	Успокоение	Стремление примирить и согласовать между собой институциональные элементы
	Заключение сделок	Переговоры с различными институтами
Уклонение	Умалчивание	Отказ от демонстрации несогласия
	Смягчение	Ослабление институциональной зависимости
	Попытка вывернуться	Изменение целей, образа действия или сферы деятельности
Открытое неповиновение	Освобождение	Игнорирование определенных норм и ценностей
	Вызов	Дискуссии по поводу справедливости правил и требований
	Наступление	Критика источников институционального давления
Манипулирование	Кооптирование	Импорт влиятельных составляющих
	Влияние	Формирование ценностей и критериев
	Контроль	Доминирование в институциональных составляющих и процессах

Критика положений школы внешнего окружения:

- характеристики внешней среды, вводимые теорией ситуационных факторов, весьма расплывчаты, абстрактны, что не позволяет строить стратегий, которые должны исходить из четких позиций;

- школа экологической популяции придерживается мнения, что у организации отсутствует свобода выбора и она обречена на условия деятельности, исходящие из внешней среды. На практике действует большое число организаций, успешно противодействуя враждебности внешней среды. Вопрос о том, есть ли у компании выбор, сходен с вопросом о том, есть счастье или нет. В жизни всюду встречаются счастливые люди. Крупные организации устанавливают взаимосвязи с другими влиятельными крупными организациями (например, ОПЕК) в целях ослабления давления при отборе.

2.10. Школа конфигурации

Школа конфигурации – формирование стратегии как процесс трансформации.

Конфигурация – устойчивая структура организации и внешнего контекста.

Трансформация – разработка и реализация стратегии перехода от одной конфигурации к другой.

Основные положения школы:

- большую часть времени организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей. На определенный период времени организация принимает четко определенную форму структуры, адекватную определенному контексту, и действует в соответствии с присущей ей стратегией;

- периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в иную конфигурацию. Квантовый скачок, в отличие от изменения по частям, когда раз за разом меняется только один элемент (сначала стратегия, затем структура и, наконец, система), означает одновременное изменение множества организационных компонентов;

- чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематичную последовательность – жизненный цикл организации;

- основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных

отрезках времени или тех изменений, которые вписываются в ее стратегию. В периоды трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление переходным процессом и сохранение жизнеспособности организации;

– процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, к системному анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкурентной политике, к сосредоточению на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействие внешней среды. Его обязательным условием выступает своевременность предпринимаемых действий и их адекватность контексту. Другими словами, школы построения стратегий сами по себе представляют переход к определенной конфигурации;

– результирующие стратегии принимают форму планов, схем, позиций, перспектив, уловок и т. п., но каждая в свое время и в соответствии с ситуацией.

Классификация организаций на основании структурных критериев (Г. Минцберг, 1983) представлена ниже.

Предпринимательская организация.

Предельно простая, небольшая, обычно молодая организация состоит из немногим более чем одной структурной единицы, включающей в себя руководителя и сотрудников. Структура отличается неформальным характером и гибкостью, координация осуществляется прежде всего руководителем, что позволяет организации эффективно функционировать в динамическом окружении, в котором она одолевает бюрократию. Классическим примером, разумеется, служит предпринимательская фирма, которая под контролем основателей иногда достигает крупных размеров. Но даже относительно крупные организации в кризисный период часто возвращаются к предпринимательской форме руководства.

Механическая организация.

Механическая организация – порождение промышленной революции, когда рабочие места превратились в высокоспециализированные, а сам процесс труда характеризовался высокой степенью стандартизации. В отличие от предпринимательской (возглавляемой возвышающимся над операционной базой лидером), механическая организация требует, с одной стороны, разветвленной техноструктуры (ответственной за программирование труда остальных работников), включающей в себя плановиков, аналитиков распределения времени и т. д., а с другой – группы поддерж-

ки для оказания необходимой помощи (связи с общественностью, юридические консультации, экспедиционные услуги и т. д.). Таким образом, возникает линейная иерархия, позволяющая контролировать действия большого числа занятых относительно низкоквалифицированным трудом работников. Механические организации доминируют в стабильных зрелых отраслях массового производства или отработанных технологий массовых услуг (автомобильная промышленность, почтовые услуги).

Профессиональная организация.

Организация передает изрядную долю власти высококвалифицированным профессионалам (например, врачам в больнице или исследователям в лаборатории), которые выполняют значительную часть функций по руководству операциями. Следовательно, структура развивается как высокодецентрализованная. Но поскольку процесс труда в значительной мере должен соответствовать определенным стандартам (как вы относитесь к жадному до творчества хирургу?), профессионалы могут работать независимо друг от друга. При этом координация действий достигается тем, что все они автоматически выполняют то, чего от них ожидают. Профессионалы получают поддержку многочисленного персонала, а ограниченное число технократов или линейных менеджеров осуществляет определенный контроль над их деятельностью.

Диверсифицированная организация.

Диверсифицированная организация представляет собой множество независимых единиц, собранных вместе под крышей единой административной структуры. Как и в корпорации-конгломерате или университете с его факультетами, каждый "отдел" имеет свою собственную структуру, работает в специфической ситуации и подчиняется системам контроля, осуществляемого удаленной от него центральной "штаб-квартирой".

Адхократическая организация.

Во многих современных отраслях, в которых доминирует тактика партизанской войны, условием выживания организаций являются комплексные инновации. Работа над проектами требует формирования эффективных команд из специалистов в различных областях деятельности, действия которых координируются посредством "взаимного подлаживания" (возможно, с помощью постоянно действующих комитетов, групп специального назначения, матричных структур и т. п.). В такого рода организациях "размываются" как отличительные признаки линейного персона-

ла, так и различия между высшим руководством и остальными сотрудниками. Некоторые адхократические организации реализуют свои проекты в непосредственном общении с клиентами (как в рекламных агентствах), в то время как другие концентрируются на внутренних проектах компании, развитие которых определяется возможностями разработки новых товаров.

Миссионерская организация.

Ситуация, когда в организации доминирует идеология, безусловно, способствует "сплочению рядов" ее членов. В таких организациях различия между линейными менеджерами, служащими и рядовыми работниками весьма незначительны, ибо каждый из них разделяет общие ценности и убеждения. Каждому сотруднику может быть предоставлена значительная свобода действий, что подразумевает децентрализацию почти в чистом виде. Примерами организаций такого типа служат некоторые религиозные общества и клубы; их можно обнаружить во многих японских корпорациях и в некоторых западных, в основе которых — сильные культуры.

Политическая организация.

Если организация в отсутствие представленных выше доминирующих элементов не способна установить стабильную систему власти, имеет место тенденция к росту конфликтов. Более того, возможен ее выход из-под контроля руководства, что в свою очередь приводит к такой политической форме, когда организацию буквально "разрывают на части". Некоторые политические организации являются временными (появляются в периоды сложных трансформаций), в то время как другие — относительно постоянными (представители правительства, на которых оказывают давление самые разные силы, или же отживающие свой век, "павшие" в неравной борьбе с рыночными силами корпорации).

Следует подчеркнуть, что каждая представленная конфигурация есть идеализация, упрощение действительности, карикатура, если хотите. Мы ни разу не встречали точных копий представленных типов.

Стратегии были идентифицированы как некие схемы, образцы, шаблоны в действии, которые на протяжении определенных периодов времени поддерживают сами себя. Стратегии выстраивают на временной шкале для определения различных стадий в истории организации.

Выделяют следующие стадии:

- развития (наем сотрудников, укоренение системы и др.);
- стабильности (точная настройка стратегий и структур и т. п.);
- адаптации (изменения в стратегических позициях);
- борьбы (идентификация нового направления либо в преддверии близкого крушения, либо в непрерывном потоке изменений, или путем экспериментирования);
- революции (одновременная быстрая трансформация большинства организационных параметров).

Стадии сменяют друг друга по четырем основным схемам:

- периодические встряски, когда периоды стабильности время от времени перемежаются "революционными потрясениями", "поворотами кругом";
- сдвиги "туда-сюда", когда периоды конвергенции в стабильную среду сменяются стадиями дивергентной борьбы за осуществление изменений. Присущи адхократическим организациям, когда менеджмент то призывает к творческому подходу, то, ужаснувшись многообразию, обещает "навести порядок";
- жизненные циклы, когда стадию развития сменяет стадия стабильности или зрелости и т. д.;
- регулярный процесс, когда организация находится в более или менее постоянном процессе адаптации, свойственном в первую очередь профессиональным организациям.

Процесс перестройки зрелых организаций представлен на рис. 20.

Критика школы конфигурации:

- рассмотрение мира как набора конфигураций существенно упрощает реальный мир. Портрет любой организации представляет разнообразие оттенков принятых конфигураций. Например, в компании могут присутствовать различные структуры, реализующие разные стратегии. Как и любая категория, конфигурация не более чем плод нашего воображения и предполагает искажение и упрощение реального мира;
- квантовые скачки перемен как переход организации, находящейся в статичном состоянии, в другую конфигурацию – сильное преувеличение действительности. На практике большинство организаций большую часть времени изменяются последовательно и постепенно, шагами, а не одновременно во всех звеньях.

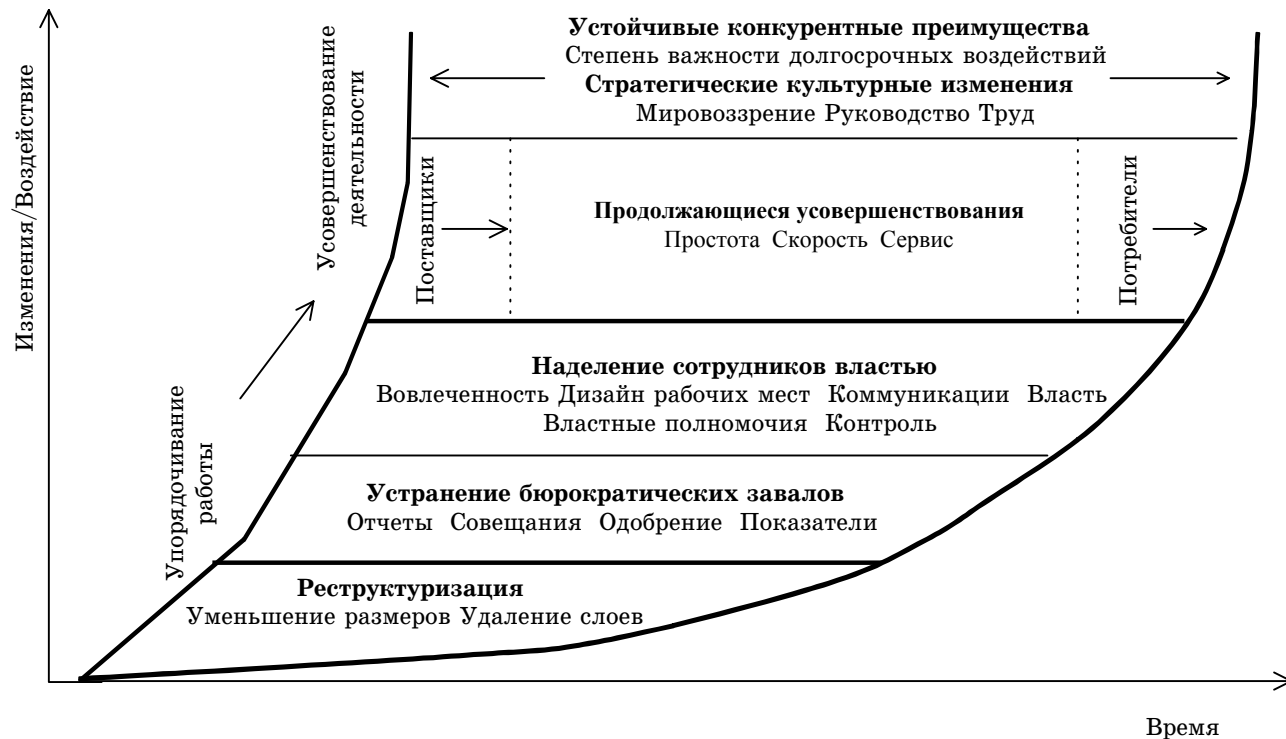


Рис. 20. Процесс перестройки зрелых организаций

3. КОНЦЕПЦИЯ ФАКТОРОВ СТОИМОСТИ

3.1. Структурирование бизнеса

В концепции факторов стоимости менеджмент коммерческой организации ориентируется на обеспечение удовлетворительного соотношения показателей, отражающих ее финансовые результаты. Эти показатели пронизывают весь организм компании. На рис. 21 показана схема концепции факторов стоимости компании.



Рис. 21. Схема концепции факторов стоимости компании

В качестве главной цели бизнеса выступает его стоимость для акционеров. Корпорация рассматривается в целом, а не как набор структурных элементов – стратегических хозяйственных единиц (СХЕ).

Сегментация бизнеса

Сегментация — это дробление целого на части в соответствии с принятым принципом. Сегментация компаний на отдельные хозяйственные единицы осуществляется по следующим принципам:

- характер потребительского спроса (тип потребителей);
- тип профессиональных навыков (сферы компетенции), необходимых для удовлетворения спроса. Сегментация потребителей основана на группировке покупателей по признакам (первичным критериям): объем покупок (розничные, оптовые); социальное положение (богатые, средний класс и др.); демографическая ситуация (досемейные, семейные, бессемейные, постсемейные); географическое размещение (каналы распределения до конечного пользователя); доход семьи.

Затем определяют стандартный перечень критериев, по которым покупатели выбирают товар. Эти критерии ранжируют по значимости для потребителей: 1) цена; 2) качество; 3) привлекательность торговой марки; 4) эксплуатационные характеристики; 5) срок доставки (платежа); 6) послепродажное обслуживание.

Сегментация по типу профессиональных навыков очерчивает набор способностей (навыков), которые должна иметь компания, чтобы удовлетворить потребительские запросы или пробудить новые потребности. Для такой сегментации надо знать характерную цепочку создания стоимости для покупателей (закупки и снабжение — основное производство — распределение — продажи). Главный вопрос, на который отвечает такая сегментация, за счет каких навыков и в каких звеньях цепочки создания стоимости фирма должна опережать конкурентов с тем, чтобы добиться успеха в каждом из своих сегментов рынка. К числу таких способностей фирмы можно отнести: доступность финансов, нововведения, управление человеческими ресурсами, отношения с органами власти, качество ресурсов, доступность информации и др. Если фирма не может выделить критически важные звенья в цепочке создания стоимости и критически важные навыки, требуемые для создания стоимости в каждом звене такой цепочки, то это значит, что фирма не понимает рынков, на которых ей предстоит конкурировать.

Ранжирование СХЕ

Чтобы оценить структуру компании, следует:

- сгруппировать СХЕ или сегменты, имеющие одних и тех же потребителей и общие сферы компетенции;

– определить позиции каждой такой группы (вклад в создание стоимости компании).

Для сравнения сегментов используют набор диаграмм, описывающих:

– размер сегмента в сравнении с его долей в общей прибыли компании;

– долю сегмента в продажах компании в сравнении с его долей в совокупной прибыли;

– темп роста продаж сегмента в сравнении с долей в продажах компании;

– темп роста продаж сегмента в сравнении с его вкладом в прибыль компании.

На рис. 22 представлена диаграмма эффективности сегмента в деловом портфеле фирмы. Крупный сегмент с низкими темпами роста, но высокой прибылью может составлять ядро компании, генерирующее денежные потоки. Небольшой по прибыли, но быстро растущий сегмент является благоприятным для вложения инвестиций.

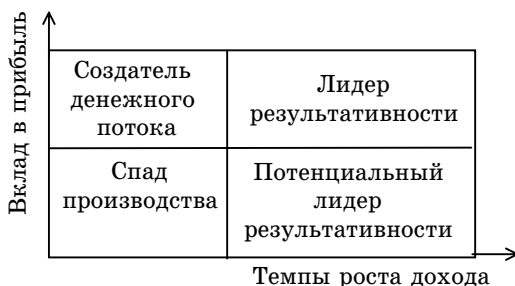


Рис. 22. Диаграмма эффективности

Различные сегменты бизнеса заключают в себе специфические управленческие задачи и потенциальные возможности создания стоимости.

Ранжирование сегментов позволяет оценить степень его взаимосвязи в группировке, вклад в объем продаж, вклад в прибыль, потенциал роста сегмента, географический охват.

Географический охват позволяет оценить зависимость компании от рынка (растущий, падающий), совместить потенциал СХЕ и потенциальные возможности рынка и завоевать плацдарм в растущем секторе.

Группировка СХЕ позволит ранжировать их значимость и вклад в результаты компании, позиционировать СХЕ в рыночных сегментах.

Корпоративные стратегии

Стратегия определяет путь или способ, с помощью которого компания реализует свою линию. Возникает задача выбора СХЕ,

составляющих единую фирму. Сможет ли фирма (головной офис) извлекать стоимость из таких разнородных единиц, управляя активами для достижения конкурентных преимуществ, или им целесообразнее оставаться в виде независимых компаний?

Можно предложить следующие распространенные подходы к формированию стратегии объединения СХЕ: портфельный; вертикальной интеграции; горизонтальной интеграции; финансового холдинга.

Портфельная стратегия предполагает анализ преимуществ перекрестного управления инвестиционно-финансовыми потоками между СХЕ. Отдельные СХЕ охватывают сегменты, находящиеся в высшей точке бизнес-цикла (последующий спад), другие – растущие сегменты. Портфельный подход допускает перемещение средств от зрелого сегмента к растущему, а корпорацию рассматривает как внутренний банк. При таком подходе прибыльные базовые производства используют как источник средств для растущих производств. Различия в деловых циклах сегментов, образующих портфель, используют так, чтобы в рамках корпорации они находились в противофазе. Такая композиция СХЕ снижает риски циклических изменений общего рынка компании.

Главная опасность такого подхода в том, сумеет ли корпорация эффективно управлять разнородным набором активов лучше, чем ее конкуренты; соответствует ли портфель ключевым сферам компетентности корпорации.

Вертикальная интеграция исходит из предположения, что фирмы образуют цепочки создания стоимости от исходного сырья до готового изделия. Что выгоднее: захватить в собственность отдельных поставщиков и сконцентрировать ресурсы в сегменты, где фирма имеет сильные позиции и компетенцию, а не рассредотачивать их по всем звеньям внешней цепи? Тесные партнерские взаимоотношения с поставщиками, в отличие от приобретения их в собственность, сокращают постоянные издержки и обеспечивают гибкость.

Горизонтальная интеграция направлена на создание альянса нескольких СХЕ, имеющих общую цепочку создания стоимости или занимающих общее место в этой цепочке (объединение каналов маркетинга, распределения, поставок). Такая интеграция может обеспечить конкурентные преимущества от совместной деятельности (расширение сбыта, экономия издержек и др.). Акционеры более благосклонны к таким слияниям и поглощениям,

в отличие от диверсифицированных поглощений, так как уверены, что руководство имеет опыт создания стоимости в уже освоенном бизнесе.

Стратегия финансового холдинга направлена на приобретение портфеля компаний с последующей выгодной перепродажей или слиянием с другим портфелем. Ключевой сферой компетенции для такого подхода является финансовое конструирование. Умение привлечь деньги с рынков капиталов, разместить их в растущие активы, поменять структуру капитала (эффект финансового рычага), использовать налоговые преимущества (списать с доходов потери других единиц корпорации) позволяет демонстрировать быстрый рост прибыли и стоимости активов. Данная стратегия ориентирована не на операционные преимущества от совместной деятельности фирм, находящихся в общей собственности, а на финансовый менеджмент. Чтобы обеспечить непрерывный рост прибыли на акцию, необходимо постоянное приобретение новых фирм и продажа "выжатых". При такой стратегии реализуется постоянное обновление портфеля компаний, а не ориентация на рост выбранных в состав портфеля компаний. Когда на рынке истощается запас недооцененных компаний, такая игра заканчивается, и холдинг вынужден реально управлять операциями входящих в него единиц.

Интеграция или объединение под управлением головного офиса СХЕ целесообразна, если позволяет добиться конкурентных преимуществ (расширить объем покупателей, объединить взаимные поставки или общие звенья в цепочке создания стоимости). Возможно, следует продать производства, не связанные с ключевыми сферами бизнеса, и сосредоточиться на сферах, где компания обладает компетентностью, навыками, знанием и опытом.

Анализ результатов деятельности компаний

Если акции компании котируются на фондовом рынке, то успех компании отражается в динамике рыночной цены акций. Сравнение динамик акций и общей динамики рынка акций дает представление о том, как рынок оценивает эффективность компании.

Коэффициент цена/прибыль (C/P , P/e), как частное от деления цены акции на прибыль после уплаты налога в расчете на акцию, оценивает ожидания инвесторов фондового рынка о перспективах изменения прибыли компании. Если P/e превышает среднеотраслевой уровень, значит рынок хорошо оценивает деятельность компании, и поэтому она заслуживает премии к цене относительно других компаний.

Если акции компании не котируются, на фондовом рынке используют анализ динамики годовой доналоговой прибыли (ЕВІТ) от основной деятельности или норму операционной прибыли (доля валовой прибыли в выручке от реализации). Однако такие оценки, основанные на бухгалтерском учете, требуют осторожного обращения, поскольку не отражают многих значимых факторов создания стоимости.

Рентабельность собственного капитала¹ – важнейший показатель для владельцев фирмы – характеризует отношение посленалоговой прибыли к балансовой стоимости собственного капитала. Значение этого показателя можно разложить на факторы стоимости (формула Дюпона):

$$\frac{\text{Посленалоговая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} = \frac{\text{Посленалоговая прибыль}}{\text{Объем продаж}} \times \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Активы}} \times \frac{\text{Активы}}{\text{Собственный капитал}} .$$

Первый сомножитель характеризует норму прибыли, второй – оборачиваемость активов, третий – эффект финансового рычага и долговую нагрузку фирмы. Чем выше его значение, тем больше заемного капитала использует компания. Кредиторы одним из условий предоставления и сохранения фирме открытой кредитной линии устанавливают коэффициент покрытия процента (валовая прибыль/процентные платежи) на уровне 4–5. Изменения рыночной конъюнктуры могут уменьшить прибыль компании и отсечь ее от источников заемного финансирования. В таких условиях фирма может исчерпать кредитоспособность и потерять платежеспособность. Поэтому соотношение долга и собственного капитала (леверидж, Д/Е) характеризует финансовый риск фирмы, размер которого ограничивает разумную доходность собственного капитала компании. Фирмы, отрегулированные на функционирование с большой долей займов в капитале, при резком ограничении кредитования начинают генерировать не прибыли, а убытки.

¹ Тождественным рентабельности капитала является термин "доходность капитала". Однако понятие "доходность" чаще используют, когда речь идет не о реальных инвестициях, а об инвестициях в ценные бумаги и расчетах дисконтированной (приведенной), а не балансовой стоимости.

Поток денежных средств за период рассчитывают по следующей схеме:

- доход от реализации – прямые издержки – накладные расходы и амортизация;
- прибыль от основной деятельности – процентные платежи;
- доналоговая прибыль – налог на прибыль;
- посленалоговая прибыль – изменение чистых оборотных средств (остаток товарно-материальных запасов + дебиторская задолженность – кредиторская задолженность) + амортизация – капитальные затраты.

Из схемы следует, что денежный поток отличается от прибыли, которая выступает как бухгалтерский термин, но не отражает реальные деньги, которыми можно покрывать потребности в оборотном капитале, оплачивать проценты по кредитам и др. Прибыль не учитывает и то обстоятельство, что денежные средства могли быть не перечислены или не получены. Компании "питаются" наличностью, а не прибылью. Поэтому для расчета потока денежных средств значение прибыли корректируют на величину изменения чистых оборотных средств, амортизационные отчисления и капитальные затраты.

Если разность в оборотных средствах на начало года меньше, чем на конец года (рост чистых оборотных средств), то фирма израсходовала часть денег, чтобы профинансировать такое увеличение.

Амортизационные отчисления представляют условный вычет, позволяющий провести списание с налогооблагаемой базы и дать компании приращение денежных средств, равное налоговой ставке, умноженной на амортизационные отчисления (налоговая защита по амортизационным платежам). Амортизация не означает реального потребления наличности, при котором деньги покидают фирму.

Капитальные затраты, если они не осуществляются на условиях лизинга (долгосрочной аренды), принимают форму денежных затрат для финансирования покупки основных средств.

Наблюдая и прогнозируя денежный поток, т. е. способность компании генерировать денежные средства, можно судить о доли прибыли в денежном потоке, величине средств, связанных в оборотном капитале (дебиторской задолженности, запасах), амортизационной и инвестиционной политике. Фирма с высоким соотношением денежного потока и прибыли способна инвестировать бу-

дущее развитие и хорошо управляет движением оборотных средств. Низкое соотношение этих величин, возможно, характеризует крупные инвестиции, которые дадут фирме конкурентные выгоды в будущем, или она имеет избыток товарно-материальных запасов, которые вяло оборачиваются.

К показателям производительности следует отнести:

- рентабельность активов компании (произведение первых двух сомножителей формулы);

- производительность "человеческих активов";

- добавленную стоимость.

Производительность "человеческих активов" можно анализировать по динамике дохода от реализации в расчете на одного занятого. Часто рост этого показателя достигается за счет сокращения численности персонала.

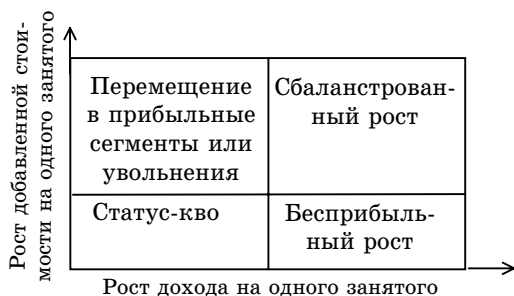


Рис. 23. Матрица факторов производительности

На рис. 23 приведена матрица соотношения факторов производительности фирмы.

Добавленная стоимость – это разность между ценой реализации конечного продукта и стоимостью затраченных на их производство материалов, времени и финансовых средств. Существует большое количество приемов определения

добавленной стоимости. Простейший способ заключается в исследовании динамики доналоговой прибыли на одного занятого. Анализ соотношения между добавленной стоимостью и доходом от реализации в расчете на одного занятого может оказаться весьма полезным. Если эти показатели движутся в разных направлениях, это значит, что фирма перемещается в более (менее) прибыльные сегменты рынка. Такая тенденция может свидетельствовать о том, что фирма исчерпала возможности добиваться ценовой премии по причине сокращения персонала, утраты мотивации к труду, желания улучшать качество продукции.

3.2. Три звена операционной деятельности

На рис. 24 приведена цепочка создания стоимости в компании и перечислены основные показатели, с помощью которых можно оценивать ключевые компетенции компании в каждом из выделенных элементов цепочки.



Рис. 24. Схема показателей ключевых компетенций в цепочке стоимости

Рассмотрим содержание этих показателей.

Закупки и снабжение

Интеграцию фирм с предыдущими цепочками производственно-коммерческой деятельности осуществляют для контроля за снабжением. Но "пленные" поставщики впадают в благодушие, получив гарантированного внутреннего покупателя. Поэтому в ряде

случаев партнерство с поставщиками предпочтительнее. Необходимо наладить работу так, чтобы уменьшить запасы сырья (связанные деньги), установить информационные связи с поставщиком, синхронизировав производственные циклы и наладив поставки "точно в срок", быстро приспособивая производство к изменению потребностей клиентов; договориться о работе по единым стандартам качества (ISO 9000), экономя средства на проверку качества запасов.

Буферный запас создается производителем, когда он держит дистанцию с поставщиком, что снижает оборачиваемость запасов (себестоимость реализации/стоимость запасов).

Показатель оценки закупок — удельные затраты на вводимый ресурс (затраты на единицу ресурса). Издержки снабжения, цены поставщика позволяют оценить привлекательность форм отношений с поставщиком.

Третий показатель оценки — качество поставляемого сырья (процент дефектов, выход годных). Дефекты сырья и комплектующих приводят к браку готовой продукции, и потери могут быть существенными. Когда требования к качеству высокие, ценность партнерства с поставщиком возрастает.

Отношения с поставщиками подвижны, индивидуальны и определяются особенностями поведения компании-потребителя. Для предприятий сферы услуг люди, способности которых являются своего рода товаром (трудоспособных на планете более 3 млрд чел.), представляют основной выходной ресурс. Компании сферы услуг (Mc Kinsy) поддерживают тесные связи с лучшими учебными заведениями и, привлекая лучших учеников, обретают конкурентные преимущества.

Основное производство (производственная система)

Производственные системы построены так, чтобы удовлетворять нужды потребителей. Компании стоят перед выбором: либо догонять опережающий спрос, что требует гибкости, хорошей реакции и в случае успеха минимизирует затраты на хранение запасов, либо держать запас в ожидании, что спрос сам догонит предложение.

Основные показатели оценки производства.

1. Качество выпускаемой продукции (требования к персоналу, система управления качеством). Брак поглощает труд, отталкивает потребителей.

2. Себестоимость единицы продукции (удельные издержки). Чем крупнее производство, тем ниже удельные издержки (эффект масштаба деятельности). Емкость рынка товара меняется от года к году, и поэтому меняется суммарная величина производственных мощностей рынка производителей. Для анализа себестоимости необходима технологическая карта производственного процесса, анализ "узких-широких" мест (производственная мощность/загрузка мощности), анализ незавершенного производства.

3. Гибкость. Особенно важна, если потребители предпочитают частое обновление продукции. В этом случае производственная система должна одновременно поддерживать несколько продуктовых линий без существенного увеличения издержек. Фирма должна уметь работать с короткими производственными циклами.

4. Своевременность удовлетворения требований потребителей и реакции на изменение рыночной конъюнктуры. Значимый показатель, характеризующий сравнительные преимущества фирмы.

Характер и жесткость конкуренции ставят перед производственной системой задачи, требующие наилучшей комбинации перечисленных показателей, которые, как правило, движутся в разных направлениях. Например, высокое качество и гибкость требуют дополнительных затрат.

Распределение, маркетинг, продажи и обслуживание

Распределение — это совокупность действий от даты выхода продукции из производства до момента, когда она передается потребителю. В общем виде цепочка распределения выглядит так:

хранение готовой продукции на складе — распределение продукции среди дилеров или оптовых торговцев — продвижение товара через розничную сеть к потребителям.

Маршруты продвижения товара на рынок (цепочки логистики на выходе) могут быть разнообразными.

Существуют три основных критерия оценки продвижения товара (фактора стоимости).

1. Скорость продвижения на рынок — способность фирмы реагировать на изменения спроса. Это наиболее значимая характеристика для рынков, где нововведения выступают главным фактором выбора покупки.

2. Уровень запасов. Если переложить ответственность за продвижение товаров на рынок на дистрибьюторов, то это позволит избегать накопления запасов устаревшей продукции. Если система распределения неповоротлива, то фирма может реагировать на

изменения спроса, если имеет достаточные запасы готовой продукции.

3. Удельные издержки распределения (издержки логистики на выходе) как доля в общей цене изделия сильно зависят от расстояния, на которое транспортируется товар, и величины добавленной стоимости, встроенной в товар (минеральная вода и программное обеспечение). Целесообразно размещать производство вблизи потребителя, но в этом случае теряется эффект снижения издержек от масштабов деятельности.

Новые информационные технологии позволяют получать данные о продажах из торговых точек; определять объем отгрузок исходя из оперативной информации; устанавливать, в каком звене оседают запасы. Появились специализированные фирмы, занимающиеся логистикой. В результате возросла способность управления запасами, скорость реагирования на изменения спроса и снизился уровень удельных издержек. Теперь эти требования составляют "пороговые" качества, минимальные стандарты конкурентоспособности. Создание добавленной стоимости перемещается по цепочке логистики к конечному потребителю. Резервы наращивания стоимости перемещаются в сферу управления поведением потребителя.

Три звена производственной цепи должны действовать совместно (мы их рассмотрели обособленно). Увеличение гибкости производства мало что дает, если поставщики или продавцы медлительны. Аналогично, отлаженная система логистики на выходе малоэффективна, если переналадка производственной линии требует много времени. Экономия на масштабах нецелесообразна, если распределительная сеть остается высокозатратной.

Главное, что надо выяснить, это степень соответствия всех трех звеньев хозяйственной цепочки основному критерию выбора покупки потребителем. От этого зависит способность компании наращивать стоимость.

Производство создает вещи. Продажи и маркетинг предназначены для того, чтобы убедить покупателя в том, что он сделал правильную покупку. На Западе существует четко выраженная тенденция смещения создания стоимости от производства к потребителю. В этом звене стоимостной цепочки западные фирмы реализуют основную долю добавленной стоимости.

Маркетинг обеспечивает влияние на восприятие потребителями товаров, которые они покупают. Эти влияния могут достигаться за счет следующих рычагов: рекламы, дизайна упаковки, размаха розничной сети, размещения на прилавке, оформления торговой точки, послепродажного обслуживания, связей с общественностью. Чтобы верно выбрать рычаги воздействия на потребителя, исследуют иерархию его ценностей. Сложность состоит в том, что у разных потребителей одного и того же продукта потребности почти никогда не совпадают. Поэтому следует классифицировать спектр запросов потребителей и свести их в однородные группы, на которые компания будет оказывать целенаправленные действия. Выделение целевых групп потребителей — основа маркетинговой стратегии. Только распознав запросы покупателей, можно эффективно работать с ними. Нецелевой маркетинг дорог, неэффективен и не способствует пониманию значения финансовой зависимости от основных групп покупателей, потеря которых крайне невыгодна для фирмы.

Можно выделить следующие важнейшие показатели оценки деятельности компании в области маркетинга.

1. Расположение и лояльность ключевых групп потребителей. Привлечение новых потребителей товара требует крупных инвестиций и времени для того, чтобы разобраться в бизнесе нового клиента. Затраты на привлечение нового клиента амортизируются за период его отношений с компанией. Чем продолжительнее этот период, тем меньше величина этих затрат как доля в выручке от продаж. Поэтому обслуживание "старых" клиентов, сохранение их состава обходится фирме дешевле, чем привлечение новых. Кроме того, лояльные клиенты меньше чувствительны к изменениям цены товара, что очень важно при обострении ценовой конкуренции.

2. Расширение клиентской базы. Фирмы стремятся к тому, чтобы темпы привлечения новых потребителей были не ниже, чем у конкурентов. Однако это следует делать не за счет потери прежних постоянных клиентов.

Группы маркетинга ориентированы на пропаганду ценности торговой марки компании и завоевание доверия покупателей. Подразделения по продажам доводят товар до потребителя, реализуя выбранную маркетинговую стратегию. Эти две функции интегрированы и могут выполняться одной командой (реинжиниринг).

Поэтому показатели оценки деятельности компании в области продаж могут распространяться и на группы маркетинга.

3. Доходность потребителя (выручка от продаж в расчете на одного потребителя) и ежегодная норма отсева потребителей. Норму отсева потребителей сравнивают с нормой привлечения новых потребителей и составляют матрицу, позволяющую отнести маркетинговую деятельность к высокорезультативной, результативной, нерезультативной, отрицательной.

3.3. Функциональные области менеджмента

Для успешного функционирования цепочки создания стоимости требуются ресурсы: инновационные, финансовые, человеческие, информационные. Управление перечисленными ресурсами образует специализированные функциональные области менеджмента. Отношение с органами власти всегда представляло важнейшее направление поддержки коммерческих структур. На рис. 25 приведены основные показатели, характеризующие эффективность функциональных областей менеджмента коммерческих организаций.

Рассмотрим содержание и показатели функциональных областей менеджмента.

Нововведения

Получив контроль над значимой долей рынка, компания не может успокоиться, поскольку продукт может внезапно устареть, и новый конкурент с новой концепцией продукта завоюет рынок.

Скорость нововведений в современном мире представляет главную движущую силу конкуренции. Цикл НИОКР длится годами, требует огромных инвестиций при отсутствии твердых гарантий рыночного успеха нового продукта. Около 80 % новых проектов кончаются неудачей. В успешных фирмах нововведения становятся целью, которая подчиняет деятельность всей организации. Нововведения могут затронуть любое звено стоимостной цепочки. Такие фирмы сами пытаются вести за собой спрос, и в этом случае производственное звено цепочки создания стоимости доминирует над рыночным звеном. Чтобы ответить на вопрос, является ли фирма лидером инновационного цикла, следует определить ее позиции на кривой отраслевого инновационного цикла. На рис. 26 показана такая кривая, состоящая из трех участков: косметическое усовершенствование, модификация базовой модели, замена модели. Каждой стадии соответствует своя структура рисков и вознаграждений, определяемая восприятием товара потребителем.

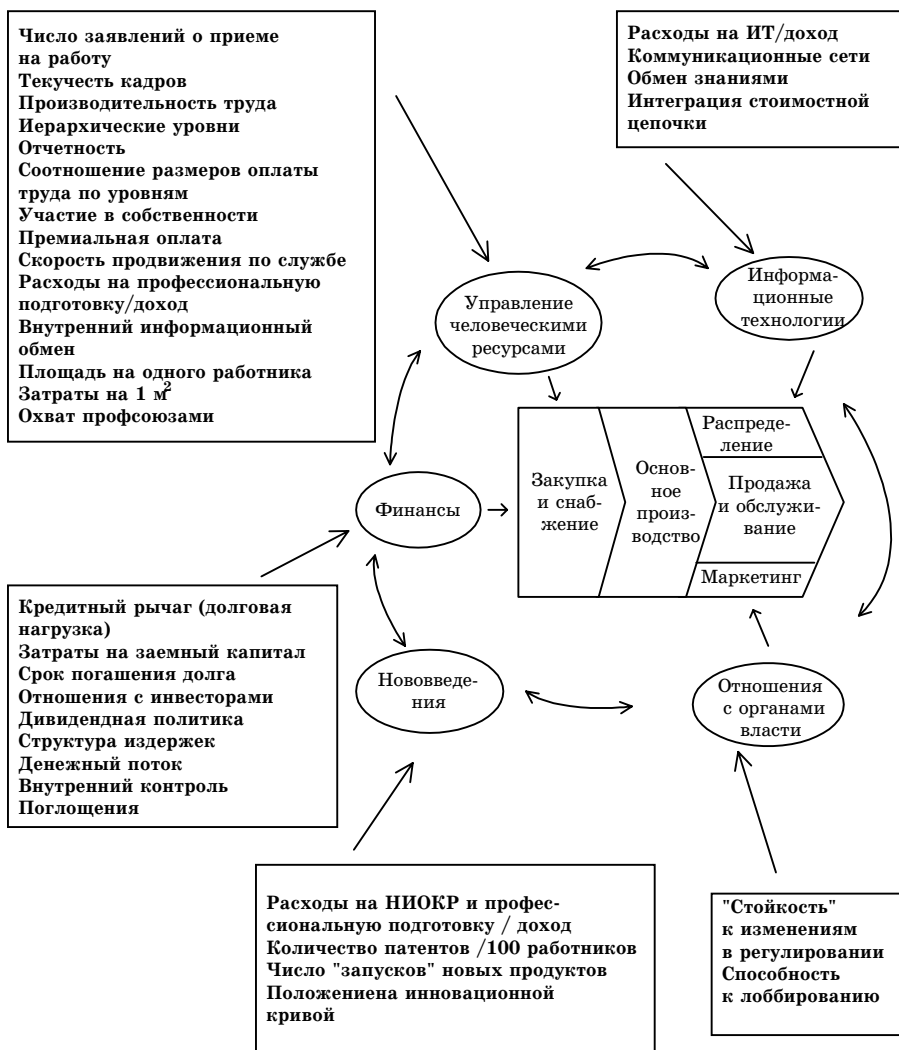


Рис. 25. Схема показателей функциональных областей менеджмента

Успех новому продукту будет обеспечен, если он способен удовлетворить очевидную потребность, недостаточно удовлетворенную существующим продуктом.

К показателям, характеризующим инновационный потенциал фирмы, можно отнести:

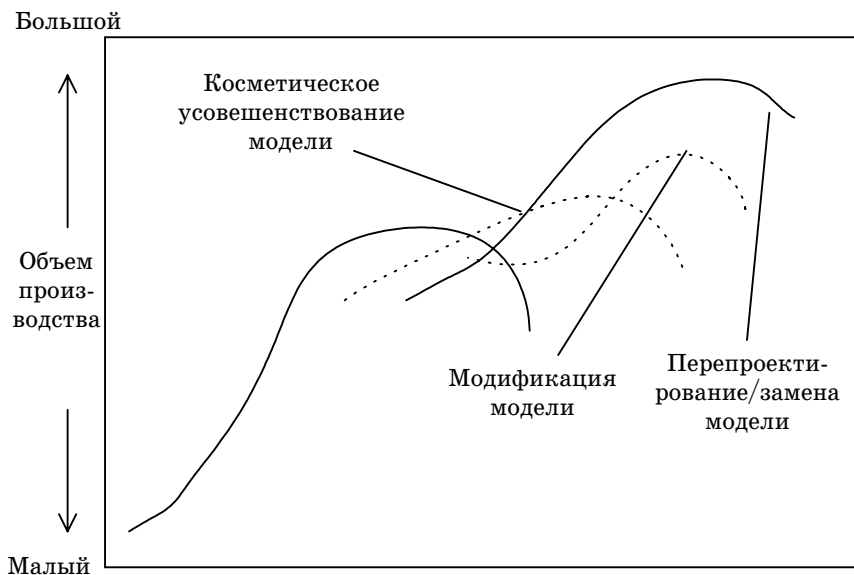


Рис. 26. Кривые отраслевого инновационного цикла

- величину расходов на НИОКР как долю в объеме продаж;
- количество патентов на 100 работников;
- число внедрений (запусков) новых продуктов за последние 5 лет и долю рынка, охваченную этими продуктами;
- положение на кривой отраслевого инновационного цикла.

Финансы

Финансовая стратегия компании должна соответствовать целям бизнеса при данных характеристиках рынка.

Финансовая "квалификация" фирмы определяет ее способность привлекать средства, потребные для устойчивого финансирования ее деятельности и конкурентной борьбы. Чтобы привлекать капитал с финансовых рынков, компания должна быть "прозрачной" для инвесторов, только в этом случае они будут ее финансировать.

Финансовая стратегия охватывает структуру капитала (тип финансирования, используемый компанией). Структура капитала фирмы – это комбинация источников финансирования (собственные, привлеченные, заемные средства).

Структуру капитала отражает баланс компании (табл. 5).

Баланс компании

Активы	Пассивы
Оборотные активы: денежные средства запасы дебиторская задолженность Основные средства: материальные активы основные фонды нематериальные активы торговые марки репутация	Текущие обязательства: кредиторская задолженность начисленные налоги Долгосрочные обязательства: банковские ссуды облигации привилегированные акции Собственный капитал: уставный капитал резервы и фонд нераспределенная прибыль

Статьи баланса отражают бухгалтерскую (балансовую) стоимость. Эта стоимость фиксируется на момент возникновения обязательства и актива и не имеет ничего общего с реальной рыночной стоимостью компании. Тем не менее рынок акций отражает рыночную стоимость капитала компании (рыночная цена акции, умноженная на количество обыкновенных акций), по которой инвесторы судят о целесообразности инвестирования в компанию.

При анализе финансов компании важны следующие показатели.

1. Кредитный рычаг (долговая нагрузка, Д/Е) — это отношение долговой нагрузки (Д) к балансовой стоимости обыкновенных акций (Е). Наращивание долга увеличивает прибыль и рентабельность собственного капитала, поскольку позволяет финансировать рост продаж без привлечения дополнительного собственного капитала. Более того, поскольку проценты по займу списываются с себестоимости, для акционеров создается дополнительная стоимость в размере налоговой защиты по процентным платежам.

2. Уровень покрытия процентов (валовая прибыль/проценты). Если этот показатель составляет 4–5, то кредиторы предоставляют фирме займы, и она может увеличивать рентабельность собственного капитала. Если этот коэффициент покрытия меньше трех, то при снижении прибыли, например, из-за неудовлетворительной конъюнктуры на рынке (спад), фирма может оказаться неплатежеспособной. Кредитный договор включает ограничиваю-

щие условия и защитные оговорки, регламентирующие уровень покрытия процентов.

3. Издержки финансирования (процентные платежи/долг) характеризуют затраты на привлечение капитала. Если эта величина больше, чем у конкурентов, то фирме присущ более высокий риск. Так происходит, когда фирма активно использует финансовый рычаг. Для компенсации кредитного риска банки увеличивают для таких фирм процентные ставки. Поэтому фирма стремится к компромиссу между значением кредитного рычага (риск) и затратами на привлечение займов.

4. Соблюдение принципа соответствия, когда жизненный цикл соответствующего актива соответствует сроку погашения источника его финансирования. При таком подходе долг и актив, выступающий в виде обеспечения этого долга, сочетаются по срокам. В этом случае риск, связанный с поступлением доходов от актива, будет уравнивать риск, связанный с долгом, который погашается из этих доходов. Оба риска испытывают однонаправленное воздействие, поскольку процентные ставки определяются сроком предоставления кредита.

5. Динамика цены акций (P) и прибыли на акцию (e). Если P/e стабильно растет, дела у фирмы идут хорошо. Если этот показатель напоминает американские горки, фирма не умеет "управлять" рыночными ожиданиями.

6. Уровень дивидендных выплат. Через дивиденды фирма ежегодно возвращает акционерам часть вложенных средств (отдача от инвестиций). Рынки чувствительны к изменениям дивидендных выплат.

Без жесткого внутреннего контроля над издержками, установления нормативов и смет расходов фирма не в состоянии обеспечить ожидаемую прибыль. Издержки всегда сопровождают доходы, но необходимо научиться управлять ими. Снижение постоянных издержек позволяет фирме получить устойчивые прибыли даже в условиях колебаний рыночной конъюнктуры. Структура издержек (в процентах от общей величины) лежит в основе способности фирмы к ценовой конкуренции, а ее анализ по звеньям цепочки создания стоимости раскрывает их эффективность. Деньги питают компанию. Когда у нее возникает проблема с денежным потоком (поступления запаздывают, а платежи растут), то она рискует оказаться неплатежеспособной.

Управление денежными потоками компании позволяет фирме увеличить мощь и обеспечить сбалансированный рост. Для этого следует отладить систему внутреннего контроля, создать нормативную базу, побуждающую к созданию дополнительной стоимости в каждом звене (нормативы, ориентированные на потребителя), предотвратить "утечки" и неэффективное использование средств. Эта задача требует преодоления сопротивления внутренней среды.

Другой значимый вопрос – это распределение капитала между СХЕ и внутри них, между производственными мощностями и конкретными объектами инвестирования. Отбор инвестиционных проектов осуществляют по критерию NPV – чистой приведенной стоимости будущих денежных потоков, генерируемых этими проектами за срок их жизни. Умение обеспечивать рост компании за счет инвестирования представляет значимую составляющую ее конкурентного преимущества.

Управление человеческими ресурсами

Любую организацию можно рассматривать как объединение материальных ресурсов (здания, машины, деньги) и людей.

В процессе объединения, призванного решать определенные цели (коммерческие, политические, социальные и др.), следует иметь в виду, что в общем случае цели людей и цели организации не совпадают.

Организацию можно уподобить мозаике: различающиеся индивидуумы объединяются в единое целое. Объединить разных людей (пол, возраст, устремления) в единое целое, значит научиться управлять разнообразием индивидуумов.

Концепция управления разнообразием акцентирует внимание на следующих вопросах.

1. Отражение организацией потребности всех работников (личные и производственные). Ценности должны задавать стандарты поведения, необходимые для успешной деятельности организации. Если этого не сделать, то реальна опасность разделения персонала на враждующие группировки.

2. Объективность и справедливость процедур, связанных с отбором, стажировкой, аттестацией, контролем результатов.

3. Подбор знающих, умелых и честных работников. Менеджеры должны развиваться сами и помогать развиваться своим подчиненным.

4. Активная гибкость в организации работ, процедур, льгот, помогающая согласовать потребности работы и жизни в целом

(семьи, образования и др.). Организация могла бы помочь в получении квалификации, наставничестве, уходе за детьми и т. д.

5. Индивидуальный, а не групповой подход к работающим.

6. Культура, поощряющая делегирование полномочий, коллегиальность и учет мнения подчиненных, поощрение экспериментов, открытость и доверие.

Распространившаяся мода на команды, реализующие полный цикл изготовления продуктов, зародившаяся в компаниях-гигантах, подрывает существующее в фирме распределение власти. Сначала команды только исполняли спущенные им распоряжения под надзором менеджеров. Затем самоуправление расширилось и включило найм, увольнение, организацию работ. Властная вертикаль заменяется давлением со стороны коллег, т. е. принуждением не менее сильным, чем со стороны менеджеров. Часто под давлением коллег люди перестают выкладываться на работе. Поэтому от концепций групп начинают возвращаться к концепциям индивидуального подхода менеджеров к работающим.

Менеджеры полагают, что между ними и их организацией заключены определенные психологические контракты по принципу: "Я отдаю им свою лояльность, готовность служить и профессиональный опыт, а они дают мне уверенность в завтрашнем дне, обеспечивают регулярное продвижение по службе, рост зарплаты, помощь в трудных обстоятельствах". Менеджеры служат оплотом организации и всегда готовы "пройти лишнюю милю".

В условиях острой конкуренции многие организации, сокращая свои размеры и число уровней управления, передавая подрядчикам часть своих операций, в одностороннем порядке отходят от модели психологического контакта. Организации требуют от своих менеджеров гибкости, подотчетности, готовности отвечать на все новые вызовы и растущие требования. Содержание нового психологического контроля характеризуется следующими чертами:

- найм на работу превращается в торговую сделку между организацией и работником;
- меняется соотношение между постоянным и временным штатом организаций, что обеспечивает ей гибкость в условиях существующего трудового законодательства;
- карьера превращается в сложную последовательность действий (переход из постоянного штата во временный и обратно);
- растет неопределенность в работе, к которой следует научиться приспосабливаться;

– усиливается роль предпринимательской функции работников.

Предприниматель – очень сложное понятие, подверженное множеству интерпретаций.

Существует несколько принципиально различных подходов к предпринимательской функции.

1. Классики политэкономии (А. Смит и др.) утверждают, что предприниматель – собственник капитала.

2. К. Маркс, А. Маршалл, Л. Вальрас отождествляют предпринимателя с менеджером. Современные теории предпринимательства отстаивают нейтральность по отношению к обладанию собственностью. Неоклассики видят содержание предпринимательской функции в организации, направленной на приспособление производства к меняющимся условиям рынка. Организацию объявляют четвертым фактором производства (земля, труд, капитал).

3. Существует течение научной мысли, которое связывает предпринимательскую функцию с несением бремени риска и неопределенности в процессе экономической деятельности. Выполнение этой функции позволяет людям присваивать себе часть дохода в виде предпринимательского дохода.

4. Ф. Хайск, И. Шумпетер подчеркивают активный, инновационный характер предпринимательства, направленный на создание "новых комбинаций факторов производства". Общее определение предпринимательства по Шумпетеру: осуществление организационной инновации в целях извлечения прибыли. Это определение выделяет три необходимых элемента предпринимательства:

- организационное действие;
- инициирование изменений;
- денежный доход как цель и критерий успеха.

Видовые различия предпринимательской деятельности можно проводить по ряду признаков:

- связано или не связано предпринимательство с собственностью на капитал;
- сопровождается или не сопровождается трудовой активностью (управленческой или исполнительской);
- снизу или сверху исходят предпринимательские инициативы;
- просчитан или нет (интуиция) риск предпринимательских действий и др.

Психологический портрет предпринимателя выделяет следующие качества:

- стремление к свободе и самореализации (пассионарность);

- потребность в достижении;
- капиталистический дух и тип действий в отличие от мещанского (бережливость, упорный труд, безопасный и устойчивый рост активов) и бюрократического (лояльность, преданность корпорации, регламентация).

Менеджер крупной компании по духу ближе к бюрократу. Начиная с 30–40-х годов собственность все более обезличивается и концентрируется в руках разного рода юридических лиц (банки, фонды и др.). Число независимых собственников сокращается. Многие prerogatives при принятии решений переходят в руки менеджеров, которые, занимая свое место в рационально выстроенной бюрократической иерархии, подчинены корпоративному интересу. Организатор крупного производства утрачивает подлинно предпринимательские черты. Происходит расчленение (специализация) предпринимательских функций:

- финансист (поставщик капитала);
- изобретатель технической или маркетинговой идеи (поставщик новых знаний);
- эксперт с юридическим или экономическим образованием, предлагающий организационно-правовые схемы предприятия (поставщик организационной схемы);
- менеджер, выстраивающий структуру внутренних и внешних связей организации (поставщик управленческих технологий).

Показатели кадровой стратегии.

Профессиональные навыки и умения, достигнутая компетентность – этот конечный ресурс компании сосредоточен в людях. Развитие и сохранение навыков – центральная задача фирмы. В конечном счете, люди и деньги определяют способность фирмы решать поставленные задачи. Управленческий капитал обеспечивает выбранную стратегию компании. Чтобы проанализировать человеческие ресурсы, компании следует оценить мотивации и навыки работников.

Текучесть кадров – это явный признак низкой трудовой морали, отсутствие преданных сотрудников. В этих условиях фирме сложно сохранить лояльность потребителей. Этот показатель рассчитывают как долю работников, выбывающих из организации в течение года.

Когда число заявлений о приеме на работу выше, чем число вакансий, то это значит, что фирма привлекательна для работников. Очень важно, от кого поступают заявления. Если от выпуск-

ников престижных учебных заведений, то позиции фирмы на рынке труда хорошие.

Результаты хорошей стратегии управления человеческими ресурсами определяют рост производительности труда (объем производства/число занятых). Рост производительности, достигнутый при стабильной численности, — признак высокой конкурентоспособности.

Компании располагают набором средств для реализации кадровой стратегии:

- структура и формы организации человеческих ресурсов;
- политика оценки результатов труда и оплаты;
- политика управления карьерным ростом;
- стратегии профессиональной подготовки и делового общения;
- управление условиями труда.

Рассмотрим кратко перечисленные средства кадровой стратегии.
Тенденции построения организационных структур.

Структура и формы организации позволяют передавать продукт или услугу от одной специализированной функции к следующей до тех пор, пока не будет достигнута окончательная готовность. Эра реинжиниринга предполагает другую управленческую парадигму, нацеленную на сокращение числа таких внутренних передач от отдела к отделу. Теперь технологический процесс диктует организационную структуру, а не наоборот. Большинство технологических процессов многократно пересекает границы функциональных отделов, составляющих организацию. Чтобы уменьшить число ошибок, возникающих на этом пути, сократить доставку продукта потребителю, снизить общие издержки, от традиционных отделов переходят к многофункциональным командам как основе организационной структуры. Функциональные отделы появились из-за необходимости приобретать и оттачивать различные виды специальных навыков. Теперь создают команды для обслуживания определенных целевых групп потребителей. Эта форма организации позволяет экономить численность за счет совмещения профессий; ускорить выполнение работ из-за сокращения числа передач между подразделениями; создает большую причастность к конечному результату и большую ответственность за результат.

Классическая организационная структура состоит из функциональных отделов и построена в виде иерархической пирамиды.

Если в высшем звене управления издают приказы, то в среднем звене управления приказы преобразуются в задачи для работников, находящихся в основании пирамиды. Менеджеры среднего звена пирамиды передают информацию с верхнего уровня в основание и обеспечивают высшее руководство информацией обратной связи (суть управления). С 90-х годов прослеживается тенденция укорачивания линий субординации (подотчетности). С распространением информационных технологий и коммуникационных сетей высшее руководство может охватывать информацию, поступающую прямо с нижнего уровня. Такая схема управления сокращает потребности в менеджерах среднего звена. Организационные структуры становятся "плоскими", а сфера контроля старших менеджеров расширилась.

Другая тенденция связана с тем, что от жесткой субординации от отдела к отделу переходят к созданию проблемных команд из специалистов разных отделов. Такая межфункциональная кооперация способствует:

- распространению идей в рамках команды;
- сокращению времени от рождения идеи до ее выхода на рынок (число информационных потоков от отдела к отделу);
- сокращению затрат на исправление ошибок и согласования.

Одновременно с распространением "плоских организаций" (сокративших количество иерархических уровней) и межфункциональных команд прослеживается тенденция наделения работников дополнительными полномочиями. "Истончение" среднего слоя руководителей требует передачи ответственности за принятие решений исполнителям (контроль качества, заказы на поставки и др.), которые теперь несут большую ответственность за конечный результат деятельности организации. Такие подходы ослабили способность руководителей компаний осуществлять управление в прежнем командно-административном стиле. Возросшая ответственность сочетается с расширением самостоятельности в принятии решений, усилением связи между ростом оплаты и конечным результатом деятельности, инвестированием в профессиональную подготовку и повышение квалификации.

Например, для реализации на фирме стоимостного подхода к оценкам деятельности необходимо воплотить философию стоимостного мышления, сориентировать каждое звено на создание добавочной стоимости, создать систему показателей оценки деятельности и контроля, нацеленных на приращение богатства фирмы, и довести их до каждого работника.

Концепция внутреннего предпринимательства, распространенная на передовых фирмах, сводится к предоставлению больших свобод руководителям структурных подразделений компании при определении хозяйственного курса этих подразделений. Казначейство компании поддерживает ресурсами и инвестициями нововведения и проекты, вызревающие в подразделениях компании, по аналогии поддержки венчурными капиталистами предпринимателей на внешних рынках. Под крышей корпорации сильно мотивированные сотрудники сообщают компании значительные конкурентные преимущества. Сумеет ли компания сохранить контроль над такими проектами или предприятиями или они окончательно "оторвутся" от компании, зависит от мудрости руководства. Развитию концепции внутреннего предпринимательства сопутствует тщательное соответствие результатов деятельности подразделения с выделенными бюджетами. Поводок стал длиннее, но его резко натянут при первом же намеке на отклонение от выбранной стратегии.

Ключ к пониманию организационной структуры дает система отчетности, состав конечных показателей оценки деятельности (прибыль, рентабельность, капитал и др.), их декомпозиция до уровня рядового работника. Система отчетности движет поведением индивидуумов в организации, и если фирма ее не совершенствует, любая продуманная реструктуризация пробуксовывает.

Политика оплаты труда.

Система оплаты труда – приводной ремень, заставляющий работать ту или иную комбинацию ресурсов, выбранную фирмой. Чтобы сохранить хороших работников и заинтересовать их в результатах труда, надо дать им почувствовать, что их усилия вознаграждены справедливо. Хорошие работники переходят туда, где их больше ценят.

Самый могучий стимул к достижению высоких результатов – это собственность. За последние десятилетия высокими темпами распространяются программы участия работников в акционерной собственности (спасения капитализма). Руководители получают часть вознаграждения акциями или опционами собственных компаний.

Премиальные схемы гарантируют работникам вознаграждение за экономические результаты, достигнутые фирмой, обеспечивая причастность каждого к ее достижениям. Такая схема позволяет превратить постоянные издержки в переменные и гибко реагировать на рыночные условия.

Размер вознаграждения ставят в зависимость от реального трудового вклада работника. Для этого необходимы "прозрачные" методики оценки результатов труда.

Процедура оценки предполагает тесное сотрудничество внутри организации, оценки "друг друга", начальника, совместные обсуждения и представление рекомендаций в комитет по вознаграждению. Такие гибкие системы отличаются от бытующих схем, при реализации которых только узкий круг управляющих высшего звена получает огромные надбавки к должностному окладу, которые выжимают премиальный фонд организации, стимулируют текучесть кадров и уменьшают мотивацию к труду. Когда ответственность за итоговые результаты деятельности компании перемещается на нижние уровни организации, необходимо широкое использование гибких премиальных систем.

Систему вознаграждения можно оценить следующими показателями:

1) долей работников, охваченных системой участия в капитале компании, и их структурой (высшие, средние, низшие);

2) количеством акций, зарезервированных за одним работником и служащих средством мотивации к труду. Важно выяснить, накапливают ли работники акции компании (верят в ее успех) или продают их. По восприятию работниками акций собственной компании можно судить о ее перспективах;

3) долей переменной части вознаграждения в общем фонде оплаты труда и структурой ее распределения по звеньям управления (высшее, среднее и др.). Если переменные виды вознаграждения сосредоточены на верху организационной пирамиды, преимущества гибкой системы оплаты труда быстро утрачиваются;

4) соотношением размеров вознаграждения на разных уровнях организации. Коэффициенты характеризуют, во сколько раз вознаграждение менеджеров разных уровней отличается от заработка рядовых сотрудников (10, 50, 100).

Когда от премиальных систем, основанных на вознаграждении в виде процента к должностному окладу, переходят к вознаграждению за конкретные результаты, следует строить его на измеримых экономических показателях (количество брака, жалоб и др.). Создание сквозной системы таких показателей, охватывающих организацию, представляет сложную управленческую задачу.

Различия внутринациональных условий производства определяют конкурентные преимущества компаний. Одни страны имеют дефицитные ресурсы, другие вынуждены их импортировать. Затраты на рабочую силу в разных странах отличны. Поэтому производства с низкой добавленной стоимостью перемещаются в страны с низким уровнем оплаты труда. Низкооплачиваемая рабочая сила — это недолговечный источник конкурентоспособности. Ускоренная автоматизация производственных процессов замещает труд капиталом, обеспечивая рост производительности труда. Прогрессивные компании добиваются преимуществ за счет качества рабочей силы, перемещаясь в бизнес с высокой добавленной стоимостью, что надежнее и долговечнее, чем "выдаивание" трудовых ресурсов и погоня за краткосрочными прибылями.

Профессиональная подготовка.

Инвестиции в профессиональную подготовку сродни инвестициям в основной капитал. Она развивает навыки и умения работников, которые необходимы компании и самим работникам, особенно на ранних стадиях карьеры, выступая таким же рычагом мотивации, как деньги. Компании следует решить, купить ли навыки вне фирмы или самостоятельно трудиться над их формированием. Последнее нецелесообразно, если продолжительность работы молодых специалистов на одном месте невысокая (2–3 года). Легче искать таланты на стороне.

Процессы "уплощения" организационных структур, делегирования полномочий побуждают сотрудников овладевать более широким спектром навыков. Средняя величина затрат на эти цели в расчете на одного занятого отражает политику фирмы в области подготовки кадров. Сегодня мы на пороге перемен, когда сохранение конкурентных позиций фирмы все более зависит от малочисленных групп наиболее квалифицированных сотрудников.

Внутренняя система информационного обмена.

Степень лояльности хороших работников к своим работодателям уменьшилась, и последним приходится проявлять к ним то же внимание, что и к потребителям.

Из-за "эрозии" среднего звена управления высшие руководители должны обладать навыками внутреннего делового общения. Иначе возможна утрата стратегического контроля над собственной компанией. Все мероприятия компании требуют активной

поддержки работников, которую обеспечивала мощная прослойка менеджеров среднего звена, способных доходчиво донести смысл преобразований до каждого работника. Расходы на внутренние деловые общения многократно возросли (корпоративное телевидение, компьютерные системы передачи сообщений и др.). Работники черпают сведения о своем работодателе и формируют свои восприятия из различных источников. Поэтому завоевать преданность и лояльность сотрудников не менее важно, чем потребителей.

Широкое обсуждение проблем корпоративных ценностей, культуры, неповторимости, идей и стратегий несет в себе большой мотивационный импульс и объединяет отдельные части фирмы вокруг общепризнанных целей.

Доля затрат фирмы на внутренний информационный обмен относительно объема продаж может выступать показателем усилий фирмы в этой области.

Условия труда.

Одна из важнейших эмоциональных ценностей – это комфортные условия труда, позволяющие привлекать и сохранять лучших работников (местоположение, обустройство, наличие средств связи, оргтехники и др.).

Информационные технологии

Если поток денег – это кровь организации, то информация – это ее мозг. Без внешней и внутренней информации фирмы не могут принимать решений. Информация – главный источник конкурентных преимуществ фирмы.

Информационные технологии (ИТ) – основа всех преобразований и движущая сила бизнес-процессов фирмы. Информационные компьютерные сети охватывают всю географию бизнеса фирмы, которая может быть разбросана по всему миру.

Информационные технологии играют две взаимодополняющие функции:

- 1) коммуникационную для обмена информацией в реальном режиме времени;
- 2) оперативную, обеспечивающую электронную близость, быстрый доступ к базам данных, интеллектуальным ресурсам и знаниям (о рынках, потребителях, конкурентах и др.).

Сочетание этих функций позволяет:

– обмениваться знаниями (главный актив фирмы), рассредоточенными по разным частям фирмы;

- накапливать и применять коллективные знания;
- отбирать и анализировать накопленные знания;
- наладить жесткий контроль за подразделениями компании;
- быстро реагировать на события, происходящие в нижних звеньях организации;

– интегрировать внешнюю цепочку создания стоимости, связывая фирму с поставщиками и потребителями (запасы, производство), и налаживать отношения партнерства, обмениваясь навыками. Появляется некая "виртуальная компания", организованная в неформальный союз. Чем теснее "электронные узы" с потребителем, тем быстрее реакция на изменения спроса.

Степень приверженности фирмы ИТ оценивают долей расходов на ИТ в процентах к доходу от продаж.

Отношения с органами власти

Государственное регулирование – мощная сила, обеспечивающая отдельным компаниям привилегированное положение. Если фирма у себя в стране защищена протекционистской политикой государства, она может усилить свой денежный поток и финансировать деятельность на зарубежных рынках. Однако правительства либерализуют рынки, что позволяет скорее достигнуть мировых стандартов в конкурентной среде и более полно удовлетворить потребителей.

Умелый лоббист служит для компании источником конкурентного преимущества. Компании через лоббистов изменяют законодательство в свою пользу.

Для подлинно многонациональных компаний значение государственной политики как источника конкурентных преимуществ ослабевает. Многонациональные корпорации действуют в регионах планеты (Азия, Латинская Америка, Северная Америка, Европа, Ближний Восток и Африка), могут играть одним рынком против другого, влияя на правительства, и превращаются в доминирующую политическую единицу. Постоянно манипулируя рисками своего делового портфеля, сосредоточив доходы, соизмеримые с ВВП малых стран, перемещая производства из страны в страну, они способны оценивать экономические возможности с глобальных позиций, что не в состоянии сделать президенты отдельных стран.

4. КОНЦЕПЦИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

В теориях организаций, начиная с 40-х годов, присутствовала следующая модель: размораживание — движение — новое замораживание.

Современный подход к организационному развитию — целеустремленные фундаментальные изменения корпоративной культуры с целью адаптации фирмы к меняющимся условиям внешней среды.

Вся история цивилизации, а значит, и бизнеса — это история возрастающей связанности. Устные и письменные коммуникации представляли уровень связанности, необходимый для ранних цивилизаций. Печатный станок поднял связанность на уровень, разрушивший монархии и церкви (революции XVIII в.), права которых заменили права человека.

Индустриальную эпоху заменил век коммуникаций. Физические и финансовые границы между компаниями меняют свои очертания.

Основная проблема менеджмента и главная задача лидеров бизнеса — преобразование бизнеса — организованное перепроектирование архитектуры корпорации, которое достигается одновременно по четырем направлениям: новое осмысление (сознание), реструктуризация (собственно организм), оживление (организм и окружающая среда), обновление (дух).

Осмысление — сдвиг в представлении корпорации (корпоративном сознании) о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Осмысление наполняет сознание новым видением перспектив и решимостью к переменам.

Реструктуризация направлена на подтягивание компании к требованиям окружающей среды для обеспечения ее конкурентоспособности. Здесь самые быстрые результаты. Поэтому компании часто останавливаются на этом этапе, обманутые быстрыми победами, и не используют более долгосрочных преобразований.

Оживление — это возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой.

Обновление имеет дело с человеческим фактором процесса преобразований и с духом компании. Оно связано с распространением знаний внутри фирмы, постановкой новых целей.

Лидеры действуют как архитекторы, соединяя нужные элементы так, чтобы они взаимодействовали в компании лучшим образом.

Преобразования проводят одновременно по всем четырем направлениям, хотя и с разной скоростью. Ниже будут рассмотрены основные элементы и содержание преобразований в свете современных концепций менеджмента.

4.1. Новое осмысление (рефрейминг)

Этот этап связан с преодолением существующей системы ценностей, принятием новых источников мотивации компании, критериев оценки, чувства эмоционального благополучия. Люди корпорации должны сделать выбор — либо самим управлять своей судьбой, либо обречь себя на то, что судьба будет управлять ими. Это добровольное принятие ответственности, уход от общепринятой мудрости и построение новой системы мышления. Эта область деятельности рационалиста включает три элемента: мобилизацию, выработку видения перспективы, построение системы показателей.

Мобилизация.

Средство создания всеобщей мотивации и приверженности достижению общих целей. Ключ к успешной мобилизации — возбуждение массового энтузиазма и контролирование отхода от традиционных приверженностей.

1. Развитие лидеров.

Лидеры побуждают команду руководителей высшего звена поступать так же, т. е. принимать на себя роль лидера, ответственность. Руководящая команда лидеров или программный комитет состоит из людей, каждый из которых принимает на себя ответственность за какой-либо аспект программы преобразований.

2. Создание широкомасштабных коммуникаций.

Охват широкого диапазона сотрудников и выбор из числа ценных и уважаемых сотрудников штатных агентов преобразований. Они знают, почему возникает сопротивление преобразованиям. Если 100, 200 наиболее талантливых людей в фирме прилагают усилия для реализации преобразований, люди на всех уровнях организации начинают обращать на это внимание. Этот процесс идет и сверху и снизу одновременно, и создается новое партнерство, рожденное из коллективных переживаний.

3. Поощрение формирования естественных рабочих команд.

Люди получают энергию друг от друга. Этим объясняется большое значение команд. Крупномасштабная программа может уп-

равлять большим числом (20–30) основных команд, каждая из которых порождает выводок "субкоманд". Успех команд зависит от координации и интеграции их усилий.

4. Подготовка людей к циклу преобразований.

Генералы не делают побед — их добиваются капитаны, сержанты, солдаты. Преобразование не может начаться, пока не изменятся люди. У каждого из них сердце, ум должны наполниться мотивацией и преданностью. Когда накопится критическая масса, можно начинать изменения. Те, кто принимает преобразования и становится их защитником, всегда выживают.

Выработка видения перспективы (чувства цели).

Чувство цели определяет смысл существования. Билл Гейтс, Тед Тернер — лидеры с ясным видением будущего в своем бизнесе. Выработка чувства цели включает следующие элементы.

1. Выработка стратегического намерения.

Стратегическое намерение — это мысленный образ конечной цели корпорации. Он требует бесстрастной оценки конкурентного положения компании по отношению к клиентам и структуре издержек. Стратегические намерения — это ядро, которое надо выделить. Для этого следует смотреть далеко вперед, мыслить широко, быть дерзким.

2. Установление приоритетов в ожиданиях заинтересованных групп.

Требуется поддерживать равновесие в ожиданиях различных заинтересованных групп (акционеры, клиенты, поставщики, работники), которые претендуют на ресурсы компании и реализацию планов, касающихся их благосостояния. Фирма должна ознакомить каждую группу с тем, как ее будут обслуживать, и контролировать взаимоотношения с заинтересованными группами.

Если сосредоточиться на акционерной стоимости в ущерб своим работникам, поставщикам и потребителям, компания окажется в тупике. Никто не будет поддерживать преобразований, и мобилизация не произойдет. Одномерное мышление закрывает компанию от окружающего мира, и она становится слабее.

С другой стороны, если компания не нацелена на создание добавленной стоимости, а цена акций низкая, то она уязвима для поглощения со стороны корпоративных рейдеров.

Соотношение в вознаграждении высшего эшелона и работников нижнего звена (10/100/200) позволяет привлечь альтерна-

тивные заинтересованные группы в лице работников для реализации целей компании.

3. Установление ценностей.

В основе стратегического намерения и баланса между заинтересованными группами лежит совокупность ценностей и убеждений, которые определяют направления важнейших решений компании. Ценности определяют не подлежащие обсуждению правила, которые следует выполнять при любых обстоятельствах и которые помогают преодолевать области неопределенности. Ценности составляют суть корпоративной культуры, отражают мир компании. Следует обнародовать ценности и жить в соответствии с ними каждый день. Например, работники компании Disney в своей работе передают чувство радости, заботы о клиентах.

Построение системы показателей.

Когда компания мобилизована и вооружена видением перспективы, необходим набор показателей, целей и определение действий для их достижения.

Показатели необходимы для измерения и совпадения действий, цели и ценностей. Компания может декларировать благородные цели, но действовать в другом направлении. Жизнь состоит из совершения действий. Корпоративная честность зависит от соответствия действий целям. Рассмотрим, что входит в построение системы показателей.

1. Разработка показателей и целей высшего порядка.

Корпоративная система показателей построена на наборе стандартов, представляющих общие характеристики исполнения работ с позиций разных концепций (воззрений) на бизнес. Motorola использовала процесс повышения качества и вводила систему его измерения для оценки и управления преобразованиями. Хегох для восстановления конкурентоспособности вводил систему сравнения с передовой практикой компании Canon.

Сбалансированная система показателей (ССП) позволяет перевести видение перспективы компании в набор целей и мер высшего порядка, которые будут стандартами для всех подразделений. Цели высшего порядка (стратегические) формируют по направлениям (потребители, поставщики, финансы, акционеры, инновации, кадры и др.), которые представляют объекты измерений. Если стратегические цели будут достигнуты, корпорация реализует свое видение бизнеса. Поскольку цели увязаны с уравновешенной системой воззрений, то набор "стратегических векторов"

обеспечит лидерам "культ управления", который необходим для оценки деятельности и начинаний в рамках всей организации. Система препятствует запуску начинаний наугад до того, как поставлен диагноз.

2. Создание связей между высшими целями.

Связи между высшими целями устанавливают на основе причинно-следственных отношений между целями. Если цели верно сформулированы, то в рамках ССП возникает определенная последовательность задач. Например, цели обучения и инноваций определяют операционные и процессные цели; достижение последних ведет к положительным показателям, связанным с потребителями, что приводит к хорошим финансовым результатам. Создается концептуальная архитектура, необходимая для построения иерархии причинно-следственных связей не только по вертикалям, но и в рамках корпорации в целом. Появляется возможность проследить за финансовым результатом, например сокращается время выполнения заказа от 30 до трех дней. У лидеров появляется возможность моделировать последствия предлагаемых инициатив или отслеживать развитие уже запущенных проектов, в конечном счете связывая их параметры с целями высокого порядка по всем направлениям ССП.

Построение системы связей (сетей) очень важно для мобилизации, поскольку позволяет каждому члену команды лидеров описать модель работы компании с собственных позиций, почерпнуть знания из представлений своих коллег. Как сократить время исполнения заказа на упаковку и все же сохранить самую диверсифицированную в мире продуктовую линию?

3. Формирование идущей снизу аргументации в пользу преобразований.

Команды на местах должны сосредоточиться на определении возможностей улучшения повседневной работы и на количественном выражении потенциальных выгод от этих улучшений, например получить 300 млн дол. за счет сокращения расходов. Такая работа лидеров с командами на местах способна приносить быструю отдачу и формирует рабочую аргументацию в пользу преобразований, энтузиазм, поиск ресурсов для подпитки программы преобразований.

Работники годами сталкивались со многими проблемами, но у них никогда не было права что-либо предпринимать в связи с этими проблемами. Если дать, к примеру, диспетчеру склада запас-

ных частей некоторые финансовые полномочия, то проблема убытков от простоя конвейера на Rolls-Royce из-за отсутствия детали просто исчезнет, продолжительность производственного цикла сократится, что позволит компании работать не на склад, а на заказ. Вот достаточно яркий пример того, как работники компании могут влиять на улучшение ее деятельности.

4. Увязка восходящих и нисходящих мер.

Для интеграции причинно-следственных связей и показателей, предлагаемых сверху и снизу, создают дерево ключевых показателей результативности (КПР). Это иерархия, в которой каждый показатель выводится из какого-либо ключевого фактора деятельности организации.

В идеале правильно спланированная и обеспеченная ресурсами инициатива по совершенствованию деятельности должна планироваться по каждой стратегической бизнес-цели с учетом процесса структурированного мониторинга, который обеспечивает анализ результатов и согласование усилий. Следует стратегические планы перевести в скоординированные действия.

Построение КПР делает возможным делегирование – передачу ответственности на более низкие уровни организации (управляемую самостоятельность). Делегирование поддерживает независимую инициативу, позволяя команде определить собственные приоритеты действий в контексте общего стратегического направления компании.

4.2. Реструктуризация

Реструктуризация – это важный подготовительный этап, позволяющий подтянуть компанию к требованиям окружающей среды и обеспечить ее конкурентоспособность. Это область преобразований, где отдача самая быстрая, но возможны побочные эффекты (увольнения, сокращение оплаты, волнения и др.). Без реструктуризации физического тела компании бизнес теряет способность к выживанию. Но это и наиболее болезненный этап (ликвидируют бизнесы, меняется привычное поведение). Правильно проведенная реструктуризация позволяет свести страдания к минимуму. Это область действия "хирургов" компании.

Довольно долго реструктуризация ошибочно считалась непосредственно процессом преобразования. Компании продолжали путать механическую перестройку своих процессов с целостным

преобразованием, поскольку краткосрочную отдачу, быструю выгоду принимали за результат преобразований. Превращая реструктуризацию в стратегию, такие компании надолго попадали в трудное положение.

Реструктуризация включает следующие элементы.

Построение экономической модели.

Экономическая модель через систему распределения ресурсов перемещает деньги, материалы, людей туда, где они требуются. Построение экономической модели подразумевает систематическое разукрупнение корпорации в финансовом смысле, раскрывая слой за слоем с тем, чтобы выявить аномалию и устранить ее. При моделировании возникают три задачи.

1. Управление портфелем для увеличения акционерной стоимости.

Портфельный анализ – это средство финансового расчленения (расщепления ценности) "корпоративного тела" на дискретный набор бизнесов, которые затем сопоставляются с высшими финансовыми ценностями корпорации, чтобы определить ценность каждого бизнеса. Лидеры с позиции корпоративного рейдера рассматривают, какие виды бизнеса сохранить и совершенствовать, от каких отказаться или выделить в самостоятельные компании.

За 1980–1990 гг. почти 30 % самых мощных в прошлом индустриальных корпораций перестали существовать как независимые субъекты.

Рейдеры, используя анализ добавленной стоимости акционерного капитала, экономический анализ добавленной стоимости, определяли ценность, возникающую при разделе бизнеса. Они показывали акционерам, сколько стоит компания, гарантировали высокую немедленную прибыль на инвестиции. Методы анализа показывают, что каждый вид бизнеса добавляет к цене акции или отнимает от нее.

2. Содействие определению цели создания стоимости высшего уровня для каждого бизнеса.

Цель создания стоимости высшего уровня – это логически связанная последовательность видов деятельности, которая определяет задачи бизнеса на их самом высоком уровне. Бизнес расчленяют на отдельные виды деятельности для последующей глубокой стратегической и экономической оценки. Управляя процессом создания стоимости в цепи для каждого вида бизнеса, менеджеры максимизируют стоимость всего бизнеса.

3. Содействие распределению ресурсов по видам деятельности на основе учета издержек и уровня сервиса.

Менеджеры должны уметь разложить работу на отдельные компоненты, определить связь между издержками на выполнение каждого элемента работы и создаваемой ценностью и сопоставить итоговый результат до и после управленческого решения. С помощью методики оценки издержек по видам деятельности составляют карту издержек по видам деятельности для каждого процесса. По такой же схеме проводят анализ уровня обслуживания, чтобы определить ценность каждого процесса для бизнеса в целом.

Эти карты присоединяют к разложенному на элементы описанию расходов фирмы и структуры ее капитала, предоставляя возможность управлять процессом создания ценности по продуктам, потребителям, рынкам.

Бухгалтерский учет не отражает реального мира бизнеса. Менеджер, ориентируясь на стандарты бухгалтерского учета, не может выявить виновника издержек, измерить эффект от их сокращения. Необходимо выработать общий организационный порядок, который позволяет распределить издержки по видам деятельности на уровне операций.

На корпорациях существуют миллионы операций. Легче вырубить леса Амазонки с помощью мачете, чем учесть издержки по ним. Полезно придерживаться следующих правил:

- выбрать область, где издержки высоки и существуют возможности для экономии, превышающей затраты на эти усилия;
- сконцентрироваться на те области, где правила бухгалтерского учета искажают реальную картину (широкие продуктовые линии, где товары с большими объемами производства субсидируют товары с меньшими объемами), где велика доля непрямых издержек;
- выбрать область, где издержки определяются менеджерскими решениями.

Упорядочение физической инфраструктуры.

Перепроектирование сети материальных активов (заводы, склады, транспорт, машины и оборудование и др.), представляющих "скелет" бизнеса, призвано для придания формы физической структуре корпорации.

1. Формулировка операционной стратегии.

Задача операционной стратегии состоит в том, чтобы перевести стратегические цели в рабочие требования, а затем – в цели и

установки для организации физической структуры корпорации. Когда установлены стратегические приоритеты, виды деятельности в цепи стоимости преобразуют в ряд принципов, которые определяют, каким образом корпорация будет вести конкуренцию через осуществляемые ею операции. Для каждого элемента физической инфраструктуры (предприятие, склад и др.) устанавливают операционные цели.

Часто лидеры оставляют ключевые операционные решения за инженерно-техническими работниками, и это плохо отражает стратегические цели компании.

Логика построения операционной стратегии следующая:

а) корпоративные цели и показатели высшего порядка устанавливают через ССП;

б) ССП определяет цель создания стоимости, которая позволяет выбрать ключевые требования к выполнению работ (нормативы, время, издержки, качество, способность откликаться на требования рынка, масштаб продуктовой линии). Двигателями операционной стратегии чаще всего являются масштаб производства и качество;

в) выбор из бесконечного числа вариантов действия, обеспечивающего выполнение ключевых требований к выполнению работ.

Операционная стратегия часто представляет смесь централизованного и локального производства.

В обрабатывающих отраслях промышленности часто эффект масштаба заменяют новой логикой обслуживания потребителей, при которой монолитные крупные заводы уступают место мелким, подвижным объединениям с современными технологиями, способными быстро реагировать на инновации разработчиков. Оперативная гибкость в обслуживании клиентов приносит больше преимуществ, чем эффект масштаба. В 1967 г. вице-президент Nucor, возглавив подразделение кровельных покрытий, сделал ставку на мини-заводы, которые производили небольшие партии стали для нишевых рынков, и неквалифицированную рабочую силу в сельской местности. Такая операционная стратегия обеспечила бурный рост компании.

При производстве сжиженных газов и других химических веществ, когда требования к стоимости перевозок и безопасности высоки, производство стремятся переместить ближе к потребителю, взамен устаревшей операционной стратегии, ориентированной на экономию от масштаба.

2. Разработка сетевой стратегии.

Операционная стратегия обеспечивает логику связи между отдельными элементами физической структуры и стратегическими целями компании. Если физические элементы связаны в сеть средств производства, обслуживающих друг друга (заводы, выпускающие комплектацию, обеспечивают заводы, выпускающие продукцию; сервисные центры и склады обслуживают заводы и т. д.), то операционная стратегия (кто и как концентрируется на каких операциях) должна быть интегрирована во всеобъемлющую сетевую стратегию.

Согласованность схемы производственных мощностей, размещение заводов, их взаимодействие, размеры, их связь с сетью поставок и сбыта определяет диапазон стратегической гибкости компании.

Например, компания имеет шесть фабрик, которые управляются по региональному принципу (одна продуктовая линия для всего региона). Новый подход предлагал настроить каждую фабрику на выпуск ограниченного набора продуктов для всей страны и сократить число переналадок при переходе с продукта на продукт. Затраты на переналадку при переходе от выпуска одного продукта к другому превышают транспортные расходы в модели издержек. Логика региональных операций строилась вокруг транспортных издержек, но этот подход оказался не всеобъемлющим. Оценка издержек по видам деятельности позволила принять верное решение. Транспортное подразделение, сокращая собственные издержки, увеличивает время выполнения заказа, поскольку стремится добиться полной загрузки автотранспорта. Возможно, выигрыш от увеличения скорости выполнения заказа перекроет дополнительные транспортные расходы.

Размещение станков в цехе определяет 60–80 % издержек производства. Если экстраполировать эти цифры на сеть заводов, центров сбыта и сервиса, то суммы экономии от сетевой стратегии могут быть значительными.

3. Упорядочение внутри отдельных объектов.

Когда спроектирована общая схема производственных мощностей, каждая единица должна стать проводником воли корпорации. На уровне локальных процессов требуется переосмыслить существующие порядки. Уровень детализации на этом этапе достаточно высок, но сосредоточиться следует на взаимодействии

потребителей и операций отдельных объектов (перепланировка оборудования, складов, техпроцессов).

4. Формулировка стратегии привлечения ресурсов.

Этот блок составляет единое целое с операционной стратегией. Отношениями с поставщиками управляют в рамках цепи стоимости. Чем более специализированы приобретаемые материалы, тем важнее установить долгосрочное партнерство с ограниченным числом поставщиков. Чем шире круг материалов и ориентация на издержки, тем к большему числу поставщиков следует прибегнуть.

Под руководством начальника службы закупок Лопеса компания GM за три года (1990–1993 гг.) обеспечила экономию на закупках в 4 млрд дол. Лопес создал команду экспертов по производству и снабжению, которую направляли к ключевым поставщикам для выявления обоюдной экономии, проводил аукционы контрактов (не менее 10 участников) в несколько раундов с тем, чтобы максимально сбить цену на поставляемые товары.

Проектирование архитектуры работ.

Работы выполняются посредством сложной сети процессов, которую называют архитектурой работ. Эти процессы, как мышцы, покрывая скелет бизнеса, должны иметь правильную конфигурацию и быть встроены так, чтобы адекватно обеспечивать создание ценностей. Процессы выполнения работ (рабочие процессы) определяют реальный поток (расход) ресурсов внутри компании. Наиболее важные точки пересечения процессов позволяют осуществлять обмен знаниями между ними через серию непрерывных петель научения.

1. Упорядочение индивидуальных процессов.

Это элемент классического реинжиниринга (термин появился в начале 90-х годов), когда:

- создается карта потока работ процесса для его совершенствования (структура процесса выполнения работ);
- оценивается процесс в соответствии с целями изменений;
- проектируется улучшенный процесс (новые показатели);
- реализуется новая схема процесса (новые роли и обязанности).

По данной схеме перепроектируется весь поток работ и совершенствуются рабочие процессы.

Большинство компаний организовано по принципу дискретных функциональных уровней, и люди редко представляют весь процесс, в который они вносят вклад, и редко обсуждают нестыковки

с другими подразделениями. Коллективный реинжиниринг на основе командной работы приносит хорошие результаты. При работе затрагиваются четыре компонента: мобилизация, архитектура работ, показатели и организация.

2. Достижение полной согласованности индивидуальных процессов.

Это более детализированное упорядочение (продолжение) индивидуальных процессов, когда компания начинает использовать более дорогие рычаги преобразований (расширение масштабов перепроектирования процессов с учетом мнений потребителей, появления новых видов бизнеса и др.).

Компания Union Carbide после сокрушительных ударов в 1984, 1985 гг. находилась на грани капитуляции, но, выдержав все, с 1990 по 1994 годы в 4 раза увеличила свою акционерную стоимость, перепроектировав все свои основные производственные процессы по всему миру. Каждое звено создания стоимости было затронуто реинжинирингом.

3. Образование петель научения.

Петля научения состоит из четырех функциональных компонентов:

- наблюдения – способности принимать данные из внешней и внутренней среды (система показателей позволяет проводить наблюдения);

- ориентации – способности интерпретировать эти данные в конкретном контексте;

- решения – способности выработать ответную реакцию на основе такой интерпретации;

- действия – способности осуществить эту ответную реакцию.

Научение является движущей силой деятельности. В корпорации существует неограниченное количество петель научения. Надо сосредоточиться на определяющих петлях научения, которые влияют на ССП. Тогда у людей вырабатывается ответная реакция на изменения процессов. Перепроектирование работ как результат научения называют биоинжинирингом.

4.3. Оживление

В западном мире бизнеса компании, к сожалению, демонстрируют тенденцию к реструктуризации, а не к росту. Они вырабатывают защитно-оборонительный подход к внешней среде и забывают о строительстве своего будущего. Следует жадно впитывать

знания и осваивать для себя жизненное пространство. Способность быстро передавать знания от одного звена к другим, а иногда через несколько звеньев — неперенное условие выживания. Чем мощнее и разветвленное у корпорации система коммуникаций, тем она сильнее. Это область действия специалиста по окружающей среде.

Концентрация на потребностях рынка.

Рыночная ориентация означает способность видеть себя глазами потребителя.

1. Обеспечение разработки предлагаемой ценности.

Благо — это конечное эмоциональное состояние потребителя. Самый верный способ определить эти блага — провести день в "шкуре" потребителя, встать на его точку зрения и выяснить, что организация может для него сделать, чтобы решить его проблемы. Действовать на рынке, не имея для себя четко осознаваемой ценности, невозможно. Потребитель решает, что для него ценно, а что нет.

Следует выбрать потребителя, который находится как можно дальше в цепи ценностей. Ближайшие потребители закрывают панораму возможных подходов, в том числе новых.

Следует взаимодействовать каждый раз только с одним потребителем, поскольку с группой не удастся установить доверительных отношений. Никогда не следует передоверять задачу определения предлагаемой ценности самим потребителям. Надо учитывать их мнение, но полностью доверяться им не следует.

Суть рыночной стратегии состоит в максимизации разницы восприятия потребителем между полученными благами и уплачиваемой за них ценой. По мере того как взгляды потребителя меняются, меняются и компании. Они привлекают новых потребителей и создают новые направления бизнеса.

Альтернативой такому творческому процессу является стагнация, когда фирма, как и все конкуренты, стремится делать одно и то же, раскручивая нисходящую спираль ширпотреба. Когда компания уделяет основное внимание не потребителю, а конкуренту и проводит постоянный реинжиниринг, отслеживая лучшие образцы и копируя их, она попадает в спираль (самоусиливающийся процесс) снижения цен и неизбежной одинаковости выпускаемых всеми конкурентами товаров (производство стали, воздушные перевозки, страховое дело). Такие компании разрушают свою акционерную стоимость в долгосрочной перспективе.

2. Сегментация потребительской базы на основании предлагаемых благ.

Компания не может создавать отдельную предполагаемую ценность для каждого из своих потребителей. Поэтому потребителей объединяют в однородные группы, называемые потребительскими сегментами. Основой для группировки являются сходные ожидания потребителей в отношении благ и цен (одинаковые ценности). Традиционные способы расчленения потребителей осуществляют по профессии, возрасту, региону проживания и др. Новый подход предлагает сегментировать рынок на основании предоставляемых благ. Рыночно ориентированные компании разработке предлагаемой ценности осуществляют в виде пилотного проекта для одного потребителя. После апробации в продукт вносят требуемые модификации до тех пор, пока он не станет привлекательным для крупного сегмента. Только в этом случае целесообразно разворачивать бизнес. К исследованиям рынка (интервью, опросы, собеседования и др.) приступают после того, когда начнут прорисовываться контуры сегментов.

3. Управление разработкой системы доставки ценностей.

Системы организации должны проектироваться вокруг благ, которые она собирается удовлетворять. Поэтому после сегментации рынка появляется необходимость реорганизации систем распределения, маркетинга продаж и др. Необходимость подобного согласования приводит к появлению сложных логистических задач. Системы организации стремятся двигаться в разных направлениях, а лидеры должны направлять общий процесс создания стоимости на управление разработкой системы доставки ценностей потребителю.

Изобретение новых видов бизнеса.

Концентрация на потребностях рынка характеризует действия компании типа "снаружи внутрь". Но, действуя "изнутри наружу", компании могут быть скомбинированы для создания новых организаций, имеющих новые цели и задачи.

1. Поддержка взаимного "оплодотворения" на базе ключевых компетенций.

Одна из концепций менеджмента утверждает, что сила корпорации заключается не в портфеле видов бизнеса, а в имеющемся у нее наборе ключевых компетенций. Новые виды бизнеса зарождаются путем распространения ключевых компетенций на еще не освоенные участки бизнеса. Вы используете то, что у вас луч-

ше всего получается во всех видах бизнеса, и творчески применяете в новых, еще не освоенных областях.

При таком рассмотрении бизнеса ясен основной недостаток деления корпорации на стратегические бизнес-единицы (СБЕ, СХЕ): фактически они не возвращают новые виды бизнеса, а подавляют их.

Ключевая компетенция — это взаимосвязанный набор навыков, способностей и технологий, который делает компанию уникальным экспертом в определенной области или сфере, имеющей приложения во многих видах бизнеса и отраслях (Canon — оптика и механика, Honda — проектирование и производство двигателей, Du Pont — уникальные ядовитые катализаторы, являющиеся корнями химической империи). Концентрация на ключевых компетенциях стала одной из движущих сил, которые вывели Японию в число ведущих промышленных держав мира. Крупные отрасли зародились на основе реализации принципа ключевых компетенций.

В 50–70-е годы XX столетия корпорации стремительно росли, они превратились в огромные разрозненные комбинации разных видов бизнеса. Ключевой менеджерской задачей было управление портфелем этих видов бизнеса. Это значило, что в основе централизованного менеджмента в качестве целевых ориентиров выступали общие финансовые показатели, а не стратегические и операционные требования отдельных видов бизнеса.

В тех условиях, согласно идеологии СБЕ, каждый отдельный вид бизнеса должен стать самостоятельным предприятием и обеспечить независимое функционирование, автономию от медлительных структур головного офиса. Главной целью концепции СБЕ является концентрация, и она же является главным результатом. Концепция ограничивает мышление, концентрируясь на одном виде бизнеса в пределах одной отрасли.

Однако возможности роста бизнеса возникают в точках пересечения различных отраслей и подразделений многоотраслевых корпораций. Именно ключевые компетенции являются связующим звеном между отдельными видами бизнеса и отраслями. Honda от производства мотоциклов перешла к газонокосилкам, силовым приводам и другим товарам.

Стратегическую архитектуру бизнеса можно представить в виде дерева: корни — ключевые компетенции, плоды — виды бизнеса, ствол — основные системы, необходимые для всех видов бизнеса, ветви — системы, специфичные для отдельных направлений биз-

неса. Например, Du Pont: корни — процессы катализа, плоды — нейлон, лайкра. Компании, делающие ставку на ключевые компетенции, питают здоровый ствол и ветви.

Многие компании упустили возможность вырастить новые виды бизнеса через перекрестное оплодотворение ключевых компетенций. За последние 25 лет темпы годового роста крупнейших компаний составляли 1–2 %. GE имела возможность стать американским вариантом Sony, но продала отдельные направления бизнеса и сейчас не может стать участником мультимедийной революции. Аналитически достаточно сложно отыскать ключевые компетенции. Целесообразно не размышлять, а реализовывать проекты, т. е. выявлять компетенции через действия.

Гиганту розничной торговли корпорации Sears удалось стремительно повысить акционерную стоимость, выйдя на рынок финансовых услуг (страховое дело, ипотечные операции). Ключевые компетенции в виде знания собственной потребительской базы (средний класс США — 60–80 % населения страны) позволили ей создать новый сегмент рынка финансовых услуг — кредитные карты Discover, которыми владели 40 млн чел. За 10 лет поступления от этого вида бизнеса составили 30 млрд дол., а общие активы компании увеличились в 4 раза и достигли к 1994 г. 90 млрд дол.

2. Формирование альянсов.

Последние 10 лет отмечены взрывоопасным формированием альянсов. Чаще всего такие альянсы становятся глобальными.

Простые альянсы создаются потому, что выгоднее купить "ноу-хау" у другой компании, чем разрабатывать их самим. Такие альянсы — следствие глобализации рынков и распространения технологий. Даже гигантским корпорациям оказывается трудно проводить НИОКР в одиночку, и они в обмен на упрочение позиции партнера на рынке получают доступ к его инновациям и технологиям. Истинно глобальных компаний немного. Для того чтобы выйти на новый рынок, приходится идти на альянс с партнером, имеющим там прочные позиции. Стороны договариваются о совместном использовании мощностей, технологий и других аспектов бизнеса в обмен на доступ на новый рынок. Например, для обмена знаниями и стандартизации коммутационных технологий, доступа на рынок услуг связи 12 глобальных компаний — производителей электроники (LM Ericcson, IBM, Honegwell, Siemens, Seiko и др.) — образовали альянс.

Мир альянсов еще очень далек от совершенства. Во-первых, компании надо создавать существенно больше стоимости, поскольку приходится делиться с партнерами. Во-вторых, две головы не всегда лучше, чем одна. И, самое главное, при таком сотрудничестве существует серьезный риск потери ключевых компетенций. Однако, поскольку основным фактором успеха в современном бизнесе является способность управлять потоком знаний (приобретение, практическое использование), которая становится более надежным показателем ценности компании, чем аукционная цена ее активов, то границы акционерных капиталов между партнерами становятся все более размытыми и возникают цепочки бывших конкурентов, соединенных друг с другом совместно используемыми знаниями. Сегодня активно создаются стратегические сети бизнеса, в которых динамика отдельной компании во многом определяется взаимодействием внутри альянса.

3. Поглощения.

Слияния и поглощения – это самый рискован и амбициозный способ создания нового бизнеса для объединения ключевых компетенций. При такой форме объединения должен образоваться сплав компетенций или новая компетенция, позволяющая генерировать новые уникальные блага как для существующих, так и новых сегментов рынка. При поглощениях приходится платить сейчас, чтобы получить рост бизнеса в будущем. Поглощающая компания вынуждена платить поглощаемой в надежде, что существует синергия (эффект объединения, превышающий результаты каждого отдельного компонента бизнеса: $1 + 1 = 3$), которая в будущем обеспечит рост. Переплаты к текущей стоимости поглощаемой компании обеспечивают результаты ожидаемого роста. Конечный результат поглощения проявляет себя не сразу, и на практике большинство слияний не обеспечивают заранее намеченного роста бизнеса. Синергия оказывается недостаточной и не обеспечивает компенсации затрат на приобретение ключевых компетенций.

Информационные технологии.

Информационные технологии, подобно нервной системе человека:

- связывают между собой различные части корпоративного тела, преодолевая их разобщенность;
- связывают корпорацию с внешними организациями, что позволяет создать корпоративные объединения;

– ускоряют и за счет автоматизации повышают эффективность работ;

– позволяют объединять, интегрировать и ускорять распространение знаний отдельных сотрудников во всей организации.

1. Выбор технологии для локального повышения эффективности.

Информационные технологии начали использоваться для обеспечения локальных функций: расчет заработной платы, обработка заказов, САПР, управление товарно-материальными запасами и поставки "точно в срок". На этом этапе ИТ позволили более эффективно использовать время и сокращать издержки и ошибки операций.

2. Интеграция внутренних бизнес-процессов на базе информационных технологий.

На этом шаге внедрения ИТ упор делается не на повышение эффективности отдельного бизнес-процесса, а на их согласовании с помощью технологии. Создание общей базы данных и информации позволяет автоматически доставлять информацию в нужную точку каждого процесса. В настоящее время бизнес-процессы часто подстраиваются под приобретенное стандартное программное обеспечение.

3. Проведение реинжиниринга, обеспеченного технологией.

Перепроектирование бизнес-процессов на базе ИТ позволяет от слов "так следует делать" перейти к слову "есть". Процессы и организационные структуры соединяются в упорядоченность и расширяются внутри организации. Например, от заказа по телефону до доставки на дом – три дня. Теперь недостаточно проектировать процесс, а затем для его упрощения применять технологию. Компания выясняет возможности технологии и, исходя из этого, проектирует системы и процессы.

4. Руководство развитием технологически совершенных бизнес-сетей.

Компания устанавливает связи с поставщиками, продавцами и потребителями. Создаются электронные магистрали, позволяющие пользоваться общей информацией и знаниями. Межкорпоративные системы преодолевают пространство и время, стирая линейную последовательность процессов не только в каком-то отдельном виде бизнеса, но и в компаниях, системах и на целых континентах. Технологии выходят за пределы компаний, и границы собственности меняют очертания.

Levi Strauss Co стал первым в индустрии одежды, кто ввел технологию безбумажного обмена данными, предложив заказчику

электронные заказы, извещение об отправке продукции, финансовые услуги, электронные переводы денег.

Например, в одной системе товарно-материальные запасы определяются как "запас", в другой – "продукция на складе", в третьей – "запас на складе минус реализация". Системы не могут общаться друг с другом, пока не будет создан набор отраслевых стандартов для операторов, производителей, торговцев, применяющих разные методики. Например, JVC поняла, какие преимущества она получит, если в мире будет принят общий стандарт кассет для видеомagneтофонов. Огромные преимущества несет стандартизация платформы электронного обмена.

5. Изменение масштабов бизнеса посредством технологии.

Бизнес-процессы и сети с помощью ИТ расширяют масштаб бизнеса. Например, заказы в электронной форме конкурируют с розничной торговлей. Заказы такси по телефону через диспетчеров поднимают обслуживание до уровня, оказываемого частными владельцами лимузинов.

4.4. Обновление

Духовная сфера, эмоции, присущие людям компании, значат очень много.

Разработка систем вознаграждения.

Вознаграждение во многом определяет чувство удовлетворения (нижний уровень духовности). Справедливая компенсация за вложенный труд и усилия является одной из мощных мотиваций к труду.

Система вознаграждения – соединительная цепь, пользуясь которой сотрудники решают, следует ли считать цели организации собственными целями.

1. Согласование системы вознаграждения с целями организации и показателями их достижения.

В идеале вознаграждение должно полностью отражать цели организации, связывая работу персонала с многомерными показателями, которые являются мотивационными факторами как для сотрудников, так и для организации в целом.

Сбалансированная система показателей является исходной конструкцией, с помощью которой можно создать систему вознаграждений. Для формирования ССП используют четыре исходные группы индикаторов: финансовые, потребительские, операционные, образо-

вательные. Для создания системы вознаграждения можно использовать эти же категории. Главное – соответствие обеих систем показателей общему замыслу и плану преобразования организации.

2. Распространение зоны действия системы вознаграждения за пределы организации.

Расширяя сеть взаимодействия с партнерами по бизнесу (заказчики, поставщики и др.), система вознаграждения корректируется. Например, производитель может включить в систему вознаграждения не только выполнение плана производства продукции, но и степень удовлетворения потребностей заказчиков.

По мере создания больших альянсов руководители согласовывают между собой системы показателей вознаграждения, что удерживает альянсы от распада.

Максимально интегрируемая долговременная сеть производителей, заказчиков, поставщиков, если она правильно сформирована (отношения типа "разделяемой судьбы") и управляется, меньше подвержена угрозам со стороны конкурентов, чем ее любое отдельное звено, действующее на рынке самостоятельно. Часто поставщики являются акционерами производителя и наоборот. Для организации в пять раз дороже обходится приобретение нового потребителя, чем удержание того, с кем она уже взаимодействует. Каждое звено должно бороться за сохранение всей цепочки и снижение издержек. В автомобильной промышленности Великобритании 65 % видов деятельности не прибавляют стоимости и не нужны, 30 %, хотя и не создают добавочной стоимости, но без них не обойтись, и только 5 % повышают стоимость.

В традиционной экономической модели (т. е. при конкуренции) издержки взаимодействующих сторон выравниваются, как в сообщающихся сосудах. Выигрыш одного всегда сопровождается проигрышем другого. Если же сокращать издержки в отношениях нового типа – сотрудничества, то в выигрыше оказываются все партнеры.

Например, общие показатели деятельности производитель – поставщик оцениваются пятью критериями:

- нулевое время реализации;
- нулевое количество сбоев при доставке;
- нулевое количество дефектов;
- нулевые транзакционные издержки;
- нулевая логистика.

Применяется рейтинговая система баллов: 0 баллов — максимально высокий результат; 10 баллов — наихудший результат по каждому критерию. Суммарный минимальный результат равен 50 баллам. Задача сводится к постепенному снижению баллов по всем пяти контрольным направлениям. Теоретический предел — 0 баллов. Процесс совершенствования принимает форму постоянных улучшений от "десяти к нулю".

3. Разрешение сотрудникам самим определять форму своего вознаграждения.

Через этот акт сотрудники участвуют в жизни корпорации. Такой подход соответствует психологическому контакту в форме "Вы — личность, ответственная за собственную жизнь. Пусть Вашей заботой станет процветание и рост компании, а мы сделаем все, чтобы Вы росли как профессионал и жили лучше".

Эта современная форма отношений более привлекательна, чем "люди подобны материальным активам, которыми компания пользуется по своему усмотрению".

Как известно, корни капиталистического общества уходят в эпоху Просвещения. Еще британский философ и врач Джон Локк предположил, что право владеть собственностью является продолжением неотъемлемого права человека на жизнь. Собственность — это материализованный результат усилий человека. А право собственности означает свободу пользования этим результатом по своему усмотрению и является сердцевинной индивидуальной свободы человека. На основе положений Локка со временем права собственности были узаконены, их содержание варьировалось от одной страны Запада к другой. В полной мере они реализованы в США, где право собственности положено в основу большинства законов. В России государство всегда претендовало на собственность нации. Оно и теперь очень неохотно расстается с государственной собственностью, которая находится в руках чиновников и которой они очень плохо управляют.

После второй мировой войны и до конца 80-х годов доминирующим содержанием контактов компания — работник был патернализм, т. е. ориентация на обеспечение пожизненной занятости сотрудников и их оплачиваемую старость в обмен на преданность компании. Во многих европейских странах были приняты законы, закреплявшие этот подход. В Японии пожизненный найм составляет элемент культуры. К 90-м годам маятник психологического контакта качнулся в сторону. Даже крупные компании могут столкнуться

с трудностями и не могут гарантировать занятость. К людям стали относиться, как к активам. Активность профсоюзов возвращает компании к патерналистской точке зрения: роль защитника в лице профсоюза.

Компании, применяющие концепцию стимулов и критериальные системы вознаграждения, используют следующие виды стимулов: деньги, возможность реализовывать собственные инициативы и идеи, возможность рисковать, получать знания и опыт.

Организация индивидуального обучения.

Существующие системы вознаграждения построены на модели Павлова. Но их основной недостаток — трудность обновления. Собачки могут выполнять трюки за угощение, но сами не придумали ни одного трюка. В таких моделях не стимулируется творческий подход, поиск неожиданных решений, драматических прорывов, составляющих суть обновления.

Индивидуальное обучение лежит в основе самоуважения личности, позволяет ощутить процесс самореализации, гордость за результаты труда, признание внешним миром. Такое обучение является для лучших и активных значимой формой вознаграждения. Корпорация остается живым организмом, пока ее сотрудники способны адаптироваться к новым условиям, совершенствовать способы работы, уточнять содержание ролей, которые они исполняют. Поэтому следует воспринимать сотрудников, как отдельные личности, обладающие собственным огромным энергетическим потенциалом.

1. Стремление к развитию индивидуума.

Ценность организации определяется, в первую очередь, знаниями и навыками ее сотрудников. Если компания может привлечь к себе личностей с высоким профессиональным потенциалом, помогать им развивать способности и удерживать у себя, она пополняет свою базу знаний и способности создавать дополнительную ценность.

Чтобы решить задачи, компания должна начать с формирования у сотрудников конкретных способностей, а затем контролировать, как эти способности проходят через все операционные процессы. Например, хорошие футбольные клубы имеют собственные футбольные школы и программы подготовки игроков. Важно, чтобы деятельность обучающих подразделений стыковалась с потребностями бизнеса.

2. Разработка масштабных программ обучения потенциально перспективных сотрудников с привлечением наставников.

Обучение на рабочем месте под руководством опытного наставника (сенсея) – лучшая форма приобретения профессиональных знаний.

3. Выявление ключевых навыков и разработка стратегии образования.

Стратегия образования должна соответствовать целям бизнеса. Центры подготовки часто начинают жить своей жизнью, подчиняясь собственным интересам и интересам педагогов. Стратегия должна позволить:

- выработать модель навыков или компетенций бизнеса. Без этого освоение не может быть осмысленным;
- выделить те навыки, которые дадут бизнесу максимальную отдачу, и акцентироваться на их совершенствовании;
- выделить педагогический персонал, ответственный за определение ключевых факторов успеха бизнеса.

Крупные компании создают свои центры подготовки, в которых реализуют программы, привязанные к проблемам "реальной жизни" отрасли (факультет сбыта, финансов, производства, маркетинга, ИТ и др.).

4. Обеспечение баланса спроса и предложения навыков внутри корпорации.

Массовые увольнения работников на одних участках и активный найм и подготовка для других приводят к неэффективности ведения бизнеса и отрицательным поведенческим и психологическим аспектам. Поэтому внутри компании надо сосредоточиться на заинтересованности работников в таких перемещениях, преодолении оборонительного настроения, стимулировании заинтересованности в заполнении вакансий, создании внутри компании эквивалента рыночного механизма.

Развитие организации.

Знания постепенно вытесняют материальные активы как показатель богатства, и компаниям требуется умение развивать общности людей, в которых индивидуумы преуспевают. Растет значимость командной работы, а также личная ответственность сотрудников.

История организационного развития отражает превосходство умственного труда над физическим. В условиях авторитарной индустриальной модели массовая рабочая сила представляла собой

как бы исполнительный орган головы — лидеров бизнеса, ИТР. Модель военной организации лучше всего подходила к такой концепции организации.

По мере развития технологий, автоматизации более востребованным стал функциональный опыт, и бизнес стал выстраиваться вокруг функциональных способностей работников. Появились сложные линейно-функциональные модели организации.

Когда ИТ начали вытеснять один уровень управления за другим, компании стали уделять внимание оптимизации межфункциональных рабочих процессов и строить организации вокруг них. Другие компании строят организацию вокруг ключевых компетенций (схема, похожая на пиццу). Модель менеджера — рабочий исчезает, и на ее место приходят объединения специалистов (межфункциональные команды).

1. Проектирование организации.

Чем проще структура, тем меньше вероятность сбоев в ней и тем меньше проблем она создает.

То, как возникает организация, не менее важно, чем ее окончательный вариант. Существуют разные подходы к проектированию организаций и разные модели: классический функциональный подход (функции имеют тенденцию к самодостаточности), модель стратегических бизнес-единиц (СХЕ) (не способствует обмену между различными функциями), матричные модели (неопределенность, двойственность отношений) и др. Все чаще модели строятся вокруг ключевых компетенций и бизнес-процессов (горизонтальные организации).

Любая организационная схема — только первое приближение к тому набору навыков, которые следует сформировать, так как не позволяет вобрать в себя все типы поведения сотрудников организации, их взаимосвязи и команды. Это инструмент, и он не может быть плохим или хорошим. Если компания концентрируется только на внутренних процессах, она потеряет рыночные перспективы.

Организационная сфера перераспределяет роли сотрудников и сферы их ответственности. Это очень важная область преобразования, так как может вызвать в организации волнения и нарушить ее деятельность.

Когда лидер приступает к работе, сразу можно отсечь все ненужное и мешающее деятельности, сосредоточившись на несколь-

ких главных зонах, не запуская процесс масштабных перемен. Фундаментальные изменения начинают года через два, когда проявляют себя новые лидеры.

Конечная цель — объединение научения и навыков в интегрированную систему, которая должна пронизывать все уровни и звенья корпорации.

Самая новая структура — сетевая организация, действующая координированно, а не как разрозненная система единиц (закупки осуществляют централизованно, а распределение идет по категориям продукции). Ключевая компетенция — способность продавать товар широкой клиентуре. Вокруг процесса торговли, удовлетворения потребителя выстраивается все остальное.

2. Использование команд как основных связующих звеньев и факторов организационной адаптации.

Временные команды для выполнения отдельных специфических задач являются лучшей формой индивидуального научения, выявления лидеров. Креативность — это процесс соединения прежде разрозненных элементов новыми способами и в новых комбинациях. Лидеры осознают, что важно то, что происходит на микроуровне, т. е. как знания передаются от одной функции к другой и люди свободно перемещаются внутри фирмы, чтобы перенести свою энергию, опыт, креативность туда, где это наиболее необходимо, получив полномочия действовать самостоятельно.

Предпринимательские команды не требуют крупных ресурсов, но генерируют новые идеи. Каждая команда выстраивает свой бизнес и, если выживает, то окупает свое существование. Цель команды — взаимосвязь членов в достижении результата. Сознательно принося в жертву ясность организационной схемы, лидеры поощряют деятельность команд. По закону естественного отбора часто сильные команды, которым присуще чувство независимости, веры в собственные силы, бросают вызов элементам существующей организации, пропитанным бюрократическим духом с жесткими структурными барьерами между функциями.

В корпорации Sony для преодоления жесткости и неповоротливости, присущей крупным организациям, используют "преднамеренную дезорганизацию". Работы по созданию телевизора со встроенным магнитофоном дублировали с помощью двух групп. Маленькая группа из Сингапура предложила более целесообразное решение, чем крупное специализированное подразделение.

Виды команд:

- специальные проектные бригады, особенно полезны там, где срок заказа ограничен;
- межфункциональные рабочие группы на основе добровольного членства руководителей высокого ранга или специалистов из ряда подразделений;
- венчурные бригады для управления выпуском новых продуктов;
- самодостаточные трудовые бригады из работников разных специальностей для быстрого реагирования на запросы клиентов;
- процессные бригады – объединение функциональных специалистов, обычно рассредоточенных по функциональным подразделениям вокруг процесса разработки новой модели (технологи, конструкторы, финансисты, снабженцы, сбытовики);
- менеджеры по связям – выполняют роль буфера между покупателями и внутренними процессами, обладают полномочиями принимать решения, отвечающие пожеланиям заказчиков.

3. Создание глобальной системы научения.

Научение – самый важный стратегический вид деятельности в корпорации. Раньше считали, что знания – это то, что работники должны приносить на свои рабочие места. Овладение знаниями рассматривалось как проблема самих сотрудников. Теперь осознают, что, так как знания быстро устаревают, их надо постоянно обогащать, обновлять и пополнять. Новые потребности требуют от организации решения новых задач.

Чтобы организация была самообучаемой, необходимо внутри нее создать архитектуру знаний (согласование знаний и навыков) и управление потоками знаний (установочные сессии, специальные программы обучения с участием высших менеджеров, система вознаграждения, стимулирующая научение). Такую систему поддерживает компьютерная система, позволяющая каждому пользователю получить доступ к знаниям в любой момент, когда это ему необходимо.

Не сама технология, а ее содержание должно быть движущей силой процесса научения.

"Глобальный офис с электронными коридорами" компании John Brown (инжиниринговый и строительно-монтажный бизнес по всему миру) позволяет для реализации проектов в любой точке мира проводить конференции, подключать лучших специалистов и экспертов, рассредоточенных в разных подразделениях компании без их

выезда на место. Затраты на эту глобальную сеть составили по 7,5 млн дол. в течение четырех лет (8 тыс. персональных компьютеров, 1 тыс. рабочих станций автоматизированного проектирования и более 150 серверов).

4. Воссоединение души корпорации.

Функция власти — сохранять и защищать индивидуальные свободы и права человека, предотвращать насилие, но не создавать богатства. История свидетельствует, что правительства неэффективно способствуют благосостоянию человека. Только индивидуумы делают это с успехом, особенно посредством добровольного сотрудничества. В будущем корпорация может быть основным механизмом такого сотрудничества, как экономического, так и социального.

Согласно индустриальной модели основы для доверия между корпорацией и обществом никогда не было. Теперь наступает эпоха, когда корпорации могут взять на себя отдельные социальные функции: обучение, здравоохранение и другие.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концепции и подходы к менеджменту организаций формируются под влиянием изменений в глобальной и национальной экономике.

Совершенное общество видоизменяется под действием процессов дифференциации и интеграции. Компании и фирмы интегрированы в общество, развитие которого определяет условия и требования к менеджменту коммерческих структур. Российское общество приступило к преобразованиям позднее, чем европейские страны. Восприятие западного опыта развития определяется особенностями российского общества, сформированного в условиях централизации государственной власти. Потребуется время для того, чтобы отдельные ценности и стереотипы западного поведения проникли и утвердились на отечественной почве.

После второй мировой войны начался процесс глобализации мировой экономики. Идеологией глобализации выступает либерализм, а ТНК, крупные мегаполисы и оффшорные зоны выступают активными сторонниками такого пути эволюционного развития на планете. Только суверенные государства пока в состоянии препятствовать разрушению границ национального экономического пространства.

В глобальной экономике первостепенную роль играют финансовые рынки, которые обслуживают циркуляцию движения капиталов. Эти рынки, выступая источниками финансирования для коммерческих систем, устанавливают требования к менеджменту этих систем. В США, Японии и Германии имеют место существенные отличия в системах обеспечения инвестирования, внутренне-го и внешнего рынков капиталов. Кроме того, существуют отличия в национальных культурах стран. Эти факторы определяют различия в подходах к менеджменту коммерческих организаций различных стран. Вместе с тем усиление роли финансового капитала определяет и серьезные недостатки существующей системы капитализма: снижение духовности, рост разрыва между бедными и богатыми, неустойчивость и др.

Экономики передовых стран в процессе эволюции последовательно изменялись от ресурсного типа к инвестиционному и инновационному.

В инновационной экономике доминирующее значение приобретает социальная компонента развития и знания.

Процессы глобализации ужесточают конкуренцию между компаниями. Менеджмент компаний сосредотачивается на обеспечении и развитии конкурентных преимуществ. Стратегии компаний проистекают из характера конкуренции, а цепочки создания ценностей используют как инструмент достижения конкурентных преимуществ.

Рассмотренная концепция факторов стоимости компании позволяет выделить показатели деятельности, отражающие формирование стоимости для акционеров, – основной критерий целесообразности бизнеса. В данной концепции управление компанией сосредоточено на характеристиках цепочки создания стоимости и функциональных областях управления. Распространению этой концепции способствовало, в первую очередь, усиление роли финансового капитала.

В концепции преобразования организаций бизнес рассматривается как организованное перепроектирование архитектуры корпорации, представленное отдельными сегментами изменений: осмысление, реструктуризация, оживление и обновление. Данная концепция менеджмента предполагает наличие набора взаимосвязанных компонентов изменений, активизация которых позволяет компаниям обретать новое качество. Распространению этой концепции способствует усиление роли человеческого фактора в эволюции общественных систем.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте содержание моделей обеспечения инвестиций в рыночной экономике.
2. Перечислите факторы привлечения инвестиций в страну.
3. Дайте обзор внешнего рынка капиталов для компаний в США, Японии, Германии.
4. Дайте обзор внутреннего рынка капиталов для компаний в США, Японии, Германии.
5. Сравните системы распределения капитала в США, Японии, Германии.

6. Раскройте содержание параметров различий между национальными культурами.
7. Раскройте содержание схемы концепции факторов стоимости компании.
8. Объясните принципы сегментации бизнеса и ранжирования СХЕ.
9. Рассмотрите содержание корпоративных стратегий объединения СХЕ.
10. Какие показатели используют для анализа результатов деятельности компаний?
11. Раскройте содержание показателей ключевых компетенций по элементам цепочки стоимости: закупки, снабжение; основное производство; распределение, продажи и обслуживание, маркетинг.
12. Раскройте содержание схемы показателей функциональных областей менеджмента.
13. Раскройте содержание показателей функциональных областей менеджмента: нововведения, финансы, управление человеческими ресурсами, взаимодействие с властями.
14. Сформулируйте основные вопросы концепции управления разнообразием.
15. Раскройте содержание предпринимательства как экономической функции.
16. Рассмотрите элементы кадровой стратегии: построение организационных структур, политику оплаты труда, профессиональную подготовку, условия труда.
17. Раскройте содержание концепции преобразования организации.
18. Раскройте содержание и элементы каждого из этапов: осмысление, реструктуризация, оживление, обновление.

Библиографический список

1. *Сорос Дж.* Алхимия финансов: Пер. с англ. М.: Инфра-М, 1996.
2. *Сорос Дж.* Кризис мирового капитализма: Пер. с англ. М.: Инфра-М, 1998.
3. *Парсонс Т.* Система современных обществ: Пер. с англ. М.: Аспект Пресс, 1998.
4. *Портер М.* Конкуренция: Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2000.
5. *Скотт М.* Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости: Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2000.
6. *Гуиар Ф., Кемп Д.* Преобразование организаций: Пер. с англ. М.: Дело, 2000.
7. *Гительман Л. Д.* Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. М.: Дело, 1999.
8. *Радаев В. В.* Экономическая социология. М.: Аспект Пресс, 2000.
9. *Пью Д. С., Хиксон Д. Дж.* Исследователи об организациях: Хрестоматия. Краткое изложение признанных авторитетов теории и практики менеджмента: Пер. с англ./МИМ. М.: ЛИНК, 1999.
10. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. М.: Дедал АРТ, 1996.
11. Эффективный менеджер. Взгляды и иллюстрации/Под ред. *Дж. Биллсберри*/МИМ. М.: ЛИНК, 1999.
12. *Мовсесян А.* Изменения в системе мирового хозяйствования//Экономист. 2000. № 12.
13. *Мовсесян А., Огнiewicz С.* Некоторые тенденции мировой экономики//Экономист. 2000. № 7.
14. *Пушкарев С.* Обзор русской истории. СПб.: Лань, 1999.
15. *Минцберг Г., Альстрэнг Б., Лэмпел Д.* Школы стратегий: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
16. *Макиавелли Н.* Сочинения. СПб.: Кристалл, 1998.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
I. МЕНЕДЖМЕНТ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ	6
1. Основные концепции современного общества	6
1.1. Европейские и неевропейские общества	6
1.2. Современное общество и его подсистемы	14
1.3. Особенности российского общества	27
1.4. Модели общественного устройства	51
2. Современные особенности капитализма	57
2.1. Глобализация мировой экономики	57
2.2. Развитие финансового капитала	63
2.3. Типы экономик	66
2.4. Несовершенство системы мирового капитализма ..	69
3. Менеджмент в экономической подсистеме общества	74
3.1. Конкурентные преимущества стран	74
3.2. Как конкурентные силы формируют стратегию	77
3.3. От конкурентных преимуществ к корпоративной стратегии	79
3.4. Роль информации в достижении конкурентных преимуществ	86
Вопросы для самоконтроля	90
II. КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА КОММЕРЧЕ- СКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ	92
1. Подходы к менеджменту коммерческих организаций ...	92
1.1. Привлечение инвестиций	92
1.2. Практика менеджмента в США, Японии и Германии .	97
1.3. Национальные различия и менеджмент	103
2. Школы менеджмента	105
2.1. Школа дизайна	105
2.2. Школа планирования	107
2.3. Школа позиционирования	113
2.4. Школа предпринимательства	116
2.5. Когнитивная школа	117
2.6. Школа обучения	118
2.7. Школа власти	121
2.8. Школа культуры	127
2.9. Школа внешней среды	130
2.10. Школа конфигурации	133
	199

3. Концепция факторов стоимости	139
3.1. Структурирование бизнеса	139
3.2. Три звена операционной деятельности	147
3.3. Функциональные области менеджмента	152
4. Концепция преобразования организаций	168
4.1. Новое осмысление (рефрейминг)	169
4.2. Реструктуризация	173
4.3. Оживление	179
4.4. Обновление	186
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	195
Вопросы для самоконтроля	196
Библиографический список	198