

## НЕСКРОМНОЕ ОБАЯНИЕ СОВЕТСКОГО ГЛАВКА

Гурков И.Б.\*

В ближайшие 3-5 лет российским промышленным предприятиям придется решать крайне сложную задачу – поиск финансирования, разработку проектов и осуществление комплексного технического перевооружения производства. Дело в том, что к полному моральному устареванию подошли принципиальные технологические схемы, по которым были построены в 1960-1970-х гг. советские предприятия.

Легко убедиться, что в России комплексному техническому перевооружению будут подвергаться именно действующие предприятия, а строительство новых заводов будет минимально. Объяснение этому – не технологическое (российские корпорации успешно строят и запускают новые предприятия за рубежом, например, заводы по производству минеральных удобрений в Китае), а социально-экономическое.

Согласно данным опроса руководителей 940 промышленных предприятий, проведенного Лабораторией организационного развития Высшей школы экономики в конце 2004 г., «нехватка квалифицированного персонала» превратилась во вторую по остроте проблему при реализации новых проектов, сразу вслед за «нехваткой финансовых ресурсов». Почти 40% руководителей указали, что обеспечение нового проекта квалифицированным персоналом промышленных специальностей является крайне сложным делом<sup>1</sup>. В данных условиях строительство нового предприятия с численностью персонала свыше 1000 человек в любом городе, кроме Москвы и Санкт-Петербурга (откуда промышленные предприятия как раз выводятся), превращается в задачу

---

\* Доктор экономических наук, профессор, Зав. Лаборатории организационного развития Государственного университета – Высшей школы экономики. [gurkov@hse.ru](mailto:gurkov@hse.ru), [www.gurkov.ru](http://www.gurkov.ru)  
Данная работа предпринята при поддержке научного гранта Государственного университета – Высшей школы экономики

<sup>1</sup> См. Гурков И.Б. Инновационные (не)умения российских промышленных предприятия. Экономика и организация промышленного производства, № 10, 2005.

обеспечения привлекаемых со всей страны инженеров и квалифицированных рабочих жильем, что невероятно «утяжеляет» проект.

Если проблема развития российской промышленности упирается в проблему реконструкции и освоения новой технологии действующими предприятиями, то именно особенности их функционирования будут определять успех грядущей перестройки (если она состоится).

Данная проблема вполне четко осознается на уровне руководства предприятий. Наиболее дальновидные руководители, даже в условиях нехватки финансирования, поддерживают высокий уровень инновационной активности на своих предприятиях, зачастую не обращая внимания на локальную эффективность данных действий. Подобным образом на предприятии сохраняются навыки инновационной деятельности в ожидании «большого проекта».

Однако почти половина руководителей крупных и средних российских промышленных предприятий могут лишь волноваться и переживать по данному поводу – решать «за крупный проект» на их предприятии будут не они.

Действительно, по результатам упоминавшегося выше исследования, более 40% предприятий с численностью занятых более 500 человек входят в интегрированные структуры, определяющие перспективную, и в большинстве случаев и текущую, деятельность «подведомственных предприятий». В естественных монополиях (электроэнергетика и т.п.) независимых предприятий нет «по определению». В концентрированных отраслях, например, в производстве азотных удобрений, независимые предприятия сохранились лишь как «рудименты». В более фрагментированных отраслях, скажем, в машиностроении, участниками интегрированных структур выступают около 30% предприятий, и еще четверть участвуют в различных «мягких» группах, координирующих отдельные вопросы (см. Таблицу 1).

**Таблица 1. Уровни независимости фирмы в различных отраслях**

Сфера деятельности	Независимость фирмы			
	Абсолютно независима	Участники неформальной группы	Часть структуры, определяющей перспективу	Часть структуры, определяющей перспективу и текущую деятельность
добывающая промышленность	20,0%	26,7%	20,0%	33,3%
энергетика	23,3%	13,3%	20,0%	43,3%
лесная промышленность	56,8%	13,6%	11,4%	18,2%
химия, нефтехимия	38,8%	28,6%	4,1%	28,6%
фармацевтика	63,3%	16,7%	10,0%	10,0%
металлургия	39,5%	18,4%	5,3%	36,8%
машиностроение и металлообработка	47,9%	23,1%	7,7%	21,3%
электротехническая	51,0%	20,4%	14,3%	14,3%
пищевая	59,8%	14,7%	14,7%	10,8%
легкая индустрия	65,3%	28,6%	4,1%	2,0%
стройиндустрия	71,9%	14,4%	4,1%	9,6%

Inspection copy

В принципе, ничего странного в данной картине нет. Во всех странах мира значительная доля крупных и средних предприятий промышленности включена в национальные и международные корпорации, которые определяют стратегию развития и контролируют текущую деятельность своих подразделений. Проблема заключается в целях создания и принципах функционирования российских корпораций.

Действительно, любая корпорация, то есть объединение в одной организации нескольких бизнесов, создается ради двух основных целей – производства стоимости и ее последующего извлечения в пользу акционеров.

**Возможность добавлять стоимость входящему бизнесу** может обеспечиваться несколькими способами. Прежде всего, можно говорить о накоплении стратегических ресурсов<sup>2</sup> –

- финансовых ресурсов;
- технологических ресурсов;
- человеческих ресурсов;
- «административного ресурса» и других «активов отношений»<sup>3</sup> --

и их использовании в пользу существующих или новых бизнесов корпорации.

Реализация данных ресурсов проявляется прежде всего в **«политической поддержке»** во внешней среде, которая корпорация оказывает на уровне, недоступном отдельному бизнесу. Опираясь на подобную политическую поддержку, корпорация может добиваться для входящих в нее бизнесов

---

<sup>2</sup> Wernfelt, B. A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, April/June 1984, pp. 171-180; Grant, R.M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring 1991, pp. 114-135; Collis, D.J., and Montgomery, C.A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, July-August 1995, pp. 118-128.

<sup>3</sup> Прямой русский перевод термина “relational assets” получается слегка неприличным.

уникальных контрактов, особо выгодных заказов, выхода на недоступные ранее рынки и т.д.

. Рыночные перспективы корпорации в целом оказываются основой для **аккумуляции и использования финансовых ресурсов** в масштабах и по цене капитала, недоступных отдельному бизнесу. Наконец, мы можем говорить и об организации необходимой кооперации между бизнесами, включая **налаживание взаимных поставок, распространение ценных инноваций, привлечение и обмен необходимыми кадрами**. Таким образом, многопрофильная корпорация оказывается в роли создателя и распределителя синергетических эффектов, возникающих при объединении входящих в нее бизнесов.

Если корпорация создает дополнительные эффекты и увеличивает стоимость входящих в нее бизнесов, она должна видеть и извлекать создаваемую дополнительную стоимость. Извлечение стоимости из бизнесов достижимо путем овладения корпорацией трех видов способностей (умений):

- Способности идентифицировать текущие доходы отдельного бизнеса и групп бизнесов.
- Способности идентифицировать потенциальные доходы от «своих» и «чужих» бизнесов и провести соответствующие преобразования корпоративного портфеля бизнесов (реализовать слияние, поглощение или продажу (ликвидацию) бизнесов).
- Способности к созданию и поддержанию системы принуждения по отношению к руководству отдельных бизнесов корпорации, обеспечивающие перераспределение средств из бизнеса в корпорацию.

Можно утверждать, что ограничение независимости предприятий в составе корпорации и преследует две основные цели – создания стоимости «поверх» отдельных бизнесов и извлечение данной «добавочной стоимости».

***Способности по созданию и по извлечению стоимости вместе и образуют так называемые «родительские способности» (parenting skills) корпорации***

по отношению к входящим в нее бизнесам<sup>4</sup>. Соответственно, любая корпорация может быть оценена по данным двум параметрам<sup>5</sup> (см. Рисунок 1).

**Рисунок 1. Типология корпораций по способностям в области создания и извлечения стоимости (корпоративного менеджмента и корпоративного управления)**

		Способности по извлечению стоимости	
		Низкие	Высокие
Способности по созданию стоимости	Высокие	«Меценат»	«Пахарь»
	Низкие	«Попутчик»	«Паразит»

Тип *корпорации-«пахаря»* отличается тем, что корпорация вкладывает значительные ресурсы в рост стоимости отдельных бизнесов и, соответственно, извлекает стоимость как в виде синергетических эффектов для других бизнесов, так и в виде финансовой отдачи и, в конечном счете, в виде роста стоимости корпорации в целом. Корпорация – «*меценат*» может вкладывать значительные ресурсы, но не получать адекватной отдачи на уровне корпорации в целом (хотя ее бизнесы, тем не менее, могут развиваться вполне успешно). Корпорация – «*паразит*» извлекает стоимость из бизнесов, не отдавая взамен никаких дополнительных компетенций. Наконец, корпорация – «*попутчик*» вообще не участвует в процессах создания и перераспределения стоимости.

<sup>4</sup> См. Campbell, A.M., Goold, M. and Alexander, M. Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage. *Harvard Business Review*, March-April, 120-132, 1995

<sup>5</sup> Идея подобной типологии была впервые представлена в Goold, M., Luchs, K.S. (Eds.) *Managing the Multibusiness Company. Strategic Issues for Diversified Groups*. London: Routledge, 1996. Мы модифицировали исходные параметры и таким образом сделали более наглядными получающиеся корпоративные «типы».

Заметим, что в среде корпораций существует определенная конкуренция «на лучшего родителя». Победитель в данном соревновании получает ощутимые выгоды при приобретении новых бизнесов – государственные контролирующие органы чинят меньше препятствий для покупки, если уверены, что компания «передается в хорошие руки». И наоборот, «неумелые родители», доказавшие, что они лишь разрушают стоимость входящих в корпорацию бизнесов, быстро лишаются своих «наиболее талантливых детей» – у них отбирают наиболее ценные активы. В указанном соревновании лучшие шансы имеют корпорации – «пахари». В данных корпорациях гармонично сочетаются процессы создания и перераспределения стоимости. Корпорации – «меценаты» могут проводить подобную стратегию, пока их акционеры «не спохватываются» и не требуют большую долю стоимости в качестве дивидендов. Корпорации – «попутчики» обычно являются главным объектом для атаки в виде реструктуризации и извлечения активов, причем со стороны всех остальных трех типов корпораций. Корпорация – «паразит» представляет собой, однако, наиболее интересный случай. Во многом подобные «хищники» работают «санитарами леса», выбраковывая как зарвавшихся менеджеров предприятий, так и обленившихся менеджеров корпораций-«попутчиков». Тем не менее, в отрасли, как в любой экосистеме, количество хищников должно быть строго ограничено. Массовый наплыв «корпораций-паразитов» приводит к истощению отрасли и ее проигрышу в глобальной конкурентной борьбе.

И добавление, и извлечение стоимости вполне успешно могут реализовываться методами **стратегического контроля**, который включает:

1. **Маркетинговую поддержку** – поддержка в выходе на новые рынки и в выявлении и развитии конкурентных преимуществ, организация привлечения стратегических партнеров, определение принципов установления цен на продукцию предприятия.
2. **Финансовый контроль** - одобрение годового бюджета бизнеса, контроль его исполнения и контроль за расходованием средств на реализацию проектов, включая проведение периодических финансовых с целью улучшения системы финансового и управленческого учета и контроля за эффективностью использования выделяемых (привлекаемых) средств.

3. **Инвестиционный контроль** – определение направлений технической политики, анализ и разработка проектов, целевое финансирование особо перспективных проектов, управление совместными проектами с другими бизнесами или с иными корпорациями.
4. **Операционный контроль** – одобрение значительных сделок, в том числе рассмотрение и утверждение проектов взаимных поставок между бизнесами корпорации.
5. **Кадровая политика** – подбор руководителей высшего звена, помощь в обучении руководителей и специалистов.
6. **Политическая помощь** - помощь во взаимодействии с органами власти и другими элементами внешней среды.
7. **Информационная поддержка** – обеспечение доступа к информационным ресурсам Корпорации.

Несмотря на то, что основные меры стратегического контроля направлены именно на **увеличение стоимости**, следует подчеркнуть, что и системы, приводящие к максимальному **извлечению средств** из предприятия (процессинговые схемы), также прекрасно реализуются в рамках стратегического контроля<sup>6</sup>.

Между тем, мы видим (см. Таблицу 1), что в целом (за исключением пищевой и текстильной промышленности) преобладают корпорации, осуществляющие **контроль за текущей деятельностью** своих предприятий. Следует отметить, что мы опрашивали полноправных генеральных директоров, из опроса были исключены предприятия, где отсутствует единоличный исполнительный орган, и полученная нами цифра предприятий, находящихся под контролем текущих операций, может оказаться преуменьшенной.

Контроль за текущей деятельностью предприятий направлен на непосредственное увеличение стоимости лишь в одном случае – при необходимости координировать поставки в условиях реального времени, то есть при необходимости диспетчирования<sup>7</sup>. Во всех остальных случаях текущий контроль корпорации за деятельностью предприятия означает полное

---

<sup>6</sup> Добавим, что процессинговые схемы, ранее именовавшиеся «работой на давальческом сырье» успешно реализовывались в российской промышленности с начала 1990-х гг. вообще без формального контроля над собственностью предприятий.

<sup>7</sup> Именно поэтому при сохранении единой энергетической системы РФ входящие в нее электростанции всегда будут под текущим контролем со стороны диспетчерского центра.



моральное банкротство всей управленческой команды предприятия и наступление чрезвычайной ситуации. Именно в подобных ситуациях и требуется «прямое президентское правление», и оно воспринимается как вынужденная и временная мера, призванная исправить провал в деятельности и создать условия для перехода предприятия в автономный режим работы.

Мы же видим, что текущий контроль корпорации над предприятием воспринимается в России как постоянная и устойчивая форма корпоративного менеджмента. В чем причина подобного положения?

По нашему мнению, новое поколение российских менеджеров воссоздало в деятельности «управляющих компаний» идеологию и методы работы советских главков. Для читателей моложе 35 лет (а именно такие специалисты составляют костяк управленческого персонала «управляющих компаний») вкратце напомним историю вопроса. Она может оказаться весьма поучительной.

Советские предприятия, строившиеся и функционировавшие в системе планового хозяйства, не могли быть независимыми «в принципе». Основные решения по номенклатуре выпускаемой продукции и структуре поставок принимались отраслевыми органами управления – подотраслевыми главками, сведенными в промышленные министерства<sup>8</sup>. Соответственно, вся полученная прибыль извлекалась в государственный бюджет. Взамен предприятия получали фонды и лимиты на капиталовложения, опять же определявшиеся централизованно. На деле главки вместе с приданными им отраслевыми научно-проектными институтами выполняли за предприятия всю экономическую работу (разрабатывали нормы расхода сырья и материалов, обосновывали цены, разрабатывали технические проекты и представляли титульные списки строек, «выбивали» фонды оборудования). В ряде случаев из Москвы происходило диспетчирование дефицитных поставок (газа, угля, руды и т.д.). Вся эта система поддерживалась громоздкими детализированными «техпромфинпланами» предприятий, подвергавшимися по ходу выполнения бесчисленным корректировкам, и не поддающимся воображению потоками

---

<sup>8</sup> В 1957-1965 гг. место всесоюзных и республиканских главков занимали территориальные органы управления – совнархозы.

текущей отчетности предприятий<sup>9</sup>. Справедливости ради, отметим, что неэффективность подобной системы управления, подавлявшей инициативу предприятия, стала очевидной еще в начале 1960-х гг. Во второй половине 1960-х гг. советские предприятия, реализуя то, что в зарубежной литературе получило наименование «реформа Либермана-Косыгина»<sup>10</sup>, смогли оставлять в своем распоряжении до 40% получаемой прибыли, которую предполагалось направлять на развитие производства и долгосрочное стимулирование работников. Однако очень быстро они лишились подобных прав, и в их распоряжении оставалось не более 10% чистой прибыли, направляемой на текущие премии.

Необходимо отметить два существенных отличия советского главка «образца 1975 г.» от «российской управляющей компании» образца 2005 г. Во-первых, персонал главков рекрутировался из наиболее успешных менеджеров предприятий (генеральных директоров, главных инженеров, начальников производств). Они имели не только административное, но и моральное право указывать директорам предприятий, вникать во все тонкости управления. Российские управленческие компании состоят в основном из финансистов и экономистов. Единственная возможность для них получить моральное право давать указания руководителям предприятий – установить мелочный контроль за финансовыми потоками (как внутрипроизводственными расходами, так и внешними сделками).

Вторым отличием выступает возможность определения «качества» управленческого воздействия на предприятия. В советской системе, когда всем предприятиям «спускались» однотипные показатели, а результаты деятельности каждого из предприятий отрасли были известны, эффективность руководства отдельного предприятия было легко. В современной российской системе, когда сопоставление с конкурентами по текущим показателям деятельности крайне затруднено, логично создавать прелестные своей уникальностью «системы

---

<sup>9</sup> Только утвержденная отчетность предприятия составляла 105 форм, в том числе 4 формы по производству (одна -- ежемесячная), 7 форм по капитальному строительству (одна – ежемесячная), 9 форм по труду и заработной плате (в том числе две ежемесячных), 14 форм по новой технике, 28 – по материально-техническому снабжению (в том числе 12 ежемесячных) и т.д.

<sup>10</sup> По имени харьковского профессора Е.Г.Либермана, предложившего основные контуры данной системы, и Председателя Совета Министров СССР А.Н.Косыгина, поддержавшего его идеи и претворившего их в жизнь.

сбалансированных показателей», невыполнение которых можно всегда списать на внешние обстоятельства либо на нерадивых работников предприятий.

Глубинная же проблема увлеченности управляющих компаний руководством текущими операциями – **слабость функции стратегического управления вверенными активами**. Когда не получается «принятие мудрых технических и коммерческих решений»<sup>11</sup>, составляющих основу управления активами, внимание естественно смещается в сторону операционной деятельности. Таким образом, происходит вольный или невольный обман собственников.

Представляется, что российские собственники начинают осознавать ловушку «текущего контроля». Провести корпоративную перестройку им поможет использование достаточно простой модели корпорации как «Солнечной системы». В основе данной модели лежит банальный принцип: **плотность контроля корпорации над предприятием (бизнесом) и, соответственно, тип управления бизнесом зависит от конкурентоспособности предприятия**.

Конкурентоспособность любого предприятия можно максимально полно оценить по соотношению уровня качества (по сравнению с конкурентами) и уровня удельных издержек. При **высоком уровне качества и низких издержках** предприятие может вести различную ценовую политику, «снимая сливки» либо захватывая долю на рынке, но во всех случаях данное предприятие имеет доказанные компетенции и генерирует значительные ресурсы для своего развития. К таким бизнесам оптимально применять автономный тип управления, при котором перед корпорацией встают четыре главные задачи:

- Обеспечение интересов корпорации и преодоление центробежных тенденций.

---

<sup>11</sup> Д.Дж.Бирч и А. Бёрнетт-Кант «Вторая волна разъединения вновь трансформирует функционирование капиталоемких компаний». The McKinsey Quarterly №4, 2001.

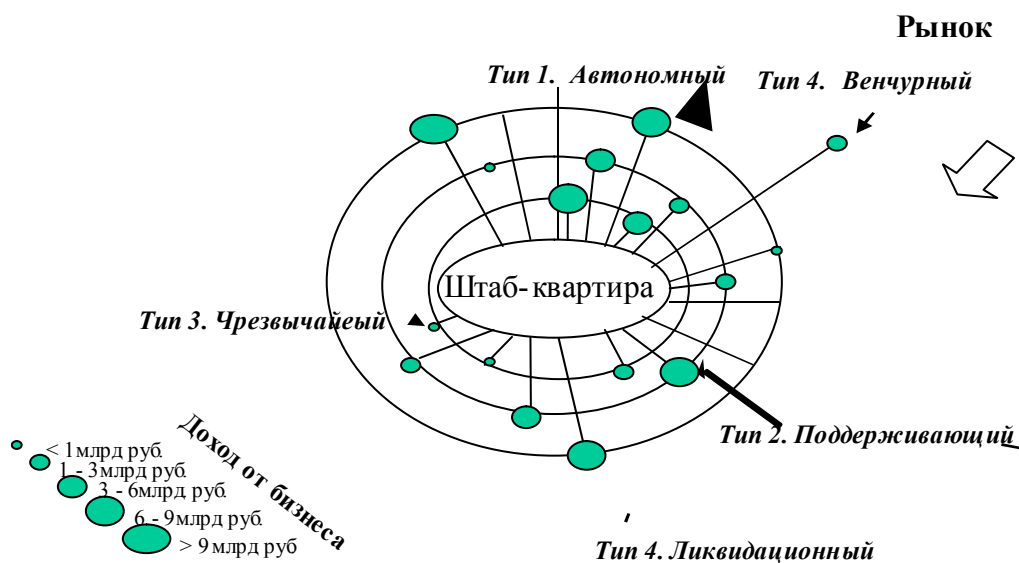
- Углубленная проработка кардинальных инвестиционных и иных решений, способствующих ускорению развития бизнеса.
- Использование потенциала данных бизнесов как «локомотивов» развития и повышения прибыльности корпорации в целом, включая реинвестирование прибыли, передачу технологий, осуществление совместных проектов и кооперации с другими фирмами корпорации.
- «Политическая поддержка» и защита от внешних угроз и негативных воздействий.

Когда качество примерно соответствует издержкам (в любом соотношении, например, высокое качество – высокие издержки, либо низкое качество – низкие издержки), подобные бизнесы могут находиться в устойчивом текущем состоянии, но их развитие требует дополнительных усилий со стороны корпорации. Соответственно, к подобным бизнесам применяется *поддерживающий тип управления*, основанный на сочетании централизации стратегических решений и децентрализации оперативных решений.

Бизнесы, у которых наблюдаются высокие издержки при низком качестве, находятся в максимально неустойчивом состоянии. Если по тем или иным причинам корпорация не может отказаться от данных бизнесов, к подобным бизнесам применяется *чрезвычайный тип управления*. Именно здесь может иметь место контроль за текущими решениями, сопровождаемый реструктуризацией активов, реинжинирингом бизнес-процессов, активным поиском новых рынков для бизнеса, подбором новых кадров, причем не только высшего, но и среднего звена и т.д. После ликвидации «чрезвычайной ситуации» в зависимости от результатов усилий «ликвидаторов», бизнес переводится в поддерживающий или автономный режим функционирования.

Таким образом, можно представить, что бизнесы корпорации находятся «на разных поводках» (см. Рис. 2). Успешность развития должна вознаграждаться, в том числе, и ростом автономии менеджеров предприятия в принятии решений.

Рисунок 2. Модель корпорации как Солнечной системы



В действительности надо учитывать возможность применения четвертого типа управления – венчурного. **Венчурный тип управления применяется к бизнесам**, имеющим особо высокий потенциал развития, но не завоевавшим пока достаточно устойчивой рыночной позиции. Это может относиться к принципиально новым технологиям, новым для корпорации рынкам и тому подобным ситуациям, в которых возникает необходимость высокорисковых инвестиций. *Венчурный тип управления опирается на предпринимателей – интрапренеров.* Особенность управления данного типа заключается в том, что он предполагает особо высокую самостоятельность руководителей подобных бизнесов по отношению к корпорации, при обоюдном принятии рисков. Таким образом, необходим как высокий уровень доверия штаб-квартиры к руководителю данного бизнеса, так и высокий уровень лояльности менеджера к корпорации, с другой стороны.

Изложенные выше принципы не являются теоретическими измышлениями, они применяются в ряде крупнейших российских корпораций, например, в АФК «Система». Другие корпорации интуитивно выходят на данные принципы. Действительно, в ходе анализа результатов опроса 930 российских предприятий мы установили, что контроль за текущими решениями применяется к предприятиям, находящимся в худшем положении. Однако, на данных

предприятиях пока не зафиксирована более высокая интенсивность инновационной деятельности<sup>12</sup>, что является сутью «чрезвычайного» типа управления.

Создание вариантной системы управления корпорацией, не только зависящей от конкурентоспособности входящих бизнесов, но и нацеленной на постепенную минимизацию управленческого воздействия при росте конкурентоспособности, является лучшим средством побороть обаяние «советского главка» и построить систему, нацеленную не на увеличение количественных параметров производства и извлечение текущей прибыли, а на долгосрочное развитие предприятий и рост стоимости капитала корпорации.

---

<sup>12</sup> См. Гурков И.Б. Эффективность корпоративного менеджмента в российской промышленности: попытка эмпирического анализа. Российский журнал менеджмента, № 4, 2005.