

## **МАССОВЫЕ ОПРОСЫ, ЭКСПЕРИМЕНТЫ, МОНОГРАФИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

*С.Е. ЛИТОВЧЕНКО*

### **СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ И СОБСТВЕННОСТЬ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Появление класса наемных управляющих связано с радикальным изменением отношений собственности. Менеджеры стали ключевыми акторами экономического действия тогда, когда сфера управления предприятиями обрела автономность от отношений собственности. Разумеется, собственники и менеджеры не стали полностью независимыми друг от друга группами. Последние по-прежнему вовлечены в отношения собственности. Иного и быть не может, если принять во внимание те возможности распоряжения активами, которыми обладает современный управляющий, по крайней мере, высшего звена. Интеграции функций в немалой степени способствует и то, что современные западные экономики все дальше продвигаются по постиндустриальному пути, предполагающему широкое развитие сферы услуг. Этот сектор менее подконтролен большим транснациональным корпорациям, в нем больше средних и малых предприятий, в которых чаще становится возможным сочетание управления и владения собственностью.

В некоторых обстоятельствах подобный симбиоз может выступать как благо, сообщая экономике дополнительные стимулы к развитию. П. Дракер приводит в пример ситуацию, которая сложилась в американской экономике: «Начиная с середины 70-х, такие характеристики,

---

**Литовченко Сергей Евгеньевич** — соискатель Института социологии РАН, исполнительный директор Ассоциации менеджеров России. Адрес: 123317 Москва, Краснопресненская наб., д. 18, Москва-Сити, Башня «Б», этаж 15. Телефон: (499) 271-34-41. Электронная почта: s.litovchenko@amr.ru

как “экономика без роста” (no-growth economy) или “деиндустриализация Америки”, а также долговременная “Кондратьевская стагнация в экономике” стали настолько популярными, что их стали воспринимать как аксиомы. Тем не менее, факты и цифры опровергают каждую из них. В Америке происходит процесс, имеющий мало общего с ними. Его можно охарактеризовать как фундаментальный переход от “менеджеральной” к “предпринимательской экономике”» [1].

В период, последовавший за нефтяным эмбарго 1973 года, экономика Соединенных Штатов вошла в полосу затяжного кризиса. Но несмотря на это с 1965 по 1985 годы количество занятых в экономике страны выросло с 129 до 180 млн. В период 1974—1985 гг. количество рабочих мест в американской экономике выросло на 24 млн [1]. Этот факт выглядит парадоксально на фоне стагнации и потери рабочих мест в экономиках Европы (3–4 млн). Он, тем более парадоксален, что многие экономисты обещали США серьезные проблемы, связанные с приходом на рынок труда взрослеющих детей послевоенного «бэби бума».

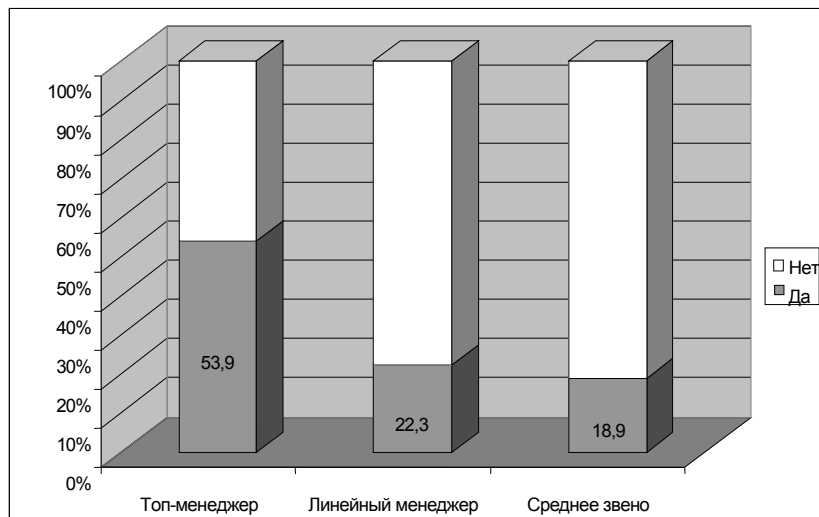
Проблем нельзя было избежать, если бы на рынке оставались только мощные структуры — крупные корпорации. Они, как выяснилось, наиболее уязвимы в условиях, когда рынок входит в полосу затяжного кризиса. В такой ситуации они придерживались традиционной стратегии выживания, характерной для частного сектора: снижение производственных издержек, закрытие нерентабельных производств, сокращение численности работающих, сдерживание роста заработной платы для тех, кто остался на предприятии. Рабочие же места умножались благодаря, прежде всего, средним и мелким компаниям, причем в тех отраслях, которые, казалось, уже давно освоены американским рынком: производство программного обеспечения, финансовые, медицинские услуги, строительство, общественное питание и другие. Эти отрасли создавали в период кризиса больше рабочих мест, чем крупные энергоемкие производства такие, например, как производство автомобилей.

Экономический кризис — отмечает П. Дракер — моментально отозвался на структуре управленческого слоя, выдавив на первые позиции людей, имеющих полный контроль над ключевыми инструментами принятия решений. По мнению американского социолога, прослойка менеджеров-предпринимателей способна нейтрализовать проблемы, вызванные глубоким затяжным кризисом в экономике. И как следствие — изменяется управленческая прослойка в экономике. Деление на собственников и менеджеров отчасти утрачивает свою значимость потому, что ситуация требует выхода за рамки сложившихся институтов и формальных правил. Существующие институты и правила могут притормаживать структурные изменения, ведущие к преодолению кризиса. Лекарством является концентрация власти и собственности в руках институциональных антрепренеров — людей, готовых в какой-

то момент менять установленные правила игры, трансформировать структуры с тем, чтобы выжить и получить наибольшую прибыль. В иных обстоятельствах менеджерам-предпринимателям пришлось бы конкурировать с мощными компаниями, опирающимися на налаженные каналы сбыта продукции, обслуживающими большие, стабильные сегменты рынка. В ситуации кризиса конкурентоспособность крупного бизнеса снижается, предприниматель-менеджер получает свободу действий, необходимую для того, чтобы осваивать новые формы экономической деятельности. Симптоматично, что цифровые технологии, персональные компьютеры появились именно в конце 70-х - начале 80-х гг. Причем, своим рождением они обязаны малым и средним предприятиям: операционную систему разработала небольшая в то время компания Майкрософт, а массовое производство компьютеров наладил молодой инженер П. Делл. И Майкрософт, и Делл являются в настоящее время крупнейшими производственными структурами, каждая в своей области.

Нечто подобное происходило и в российской экономике в 1990-х, после того, как старая советская экономика разрушилась, большие предприятия либо остановились, либо серьезно сократили выпуск продукции. Именно в этот момент наблюдается быстрый рост той самой группы, о которой пишет Дракер — группы менеджеров-предпринимателей. Огромное число людей, выброшенных из государственной экономики, пришло на рынок. Численность малых предприятий достигла максимума к 1995 г. (877 тыс.) [2]. Большая их часть относилась к торговле, то есть отрасли, в упомянутый период переживавшей бурный рост. Доля занятых в этом сегменте выросла до 17,3%. Возникли многие предприятия, которые впоследствии продемонстрировали наиболее высокие темпы развития — торговые сети, коммуникационные компании и др. Во главе этих структур становились менеджеры, соединявшие в единый узел функции управления собственностью и функции управления предприятием. Это давало им немалую свободу действий, а также помогало защитить собственность в тех условиях, когда сам этот институт находился в зачаточном состоянии.

Разумеется, с тех пор ситуация изменилась, экономический рост стал возможен не только для небольших, гибких рыночных структура, но и для крупных предприятий, преодолевших кризисные явления, нашедших рыночную нишу не только на российском, но и зарубежных рынках. Преждевременно, однако, говорить о том, что «менеджер-предприниматель» полностью сошел со сцены. По данным исследований, значительная часть российской управленческой прослойки сохраняет инструменты контроля над собственностью управляемых предприятий, в разной, порой весьма замысловатой форме, закрепляет за собой активы, которыми распоряжается (см. диаграмму 1).

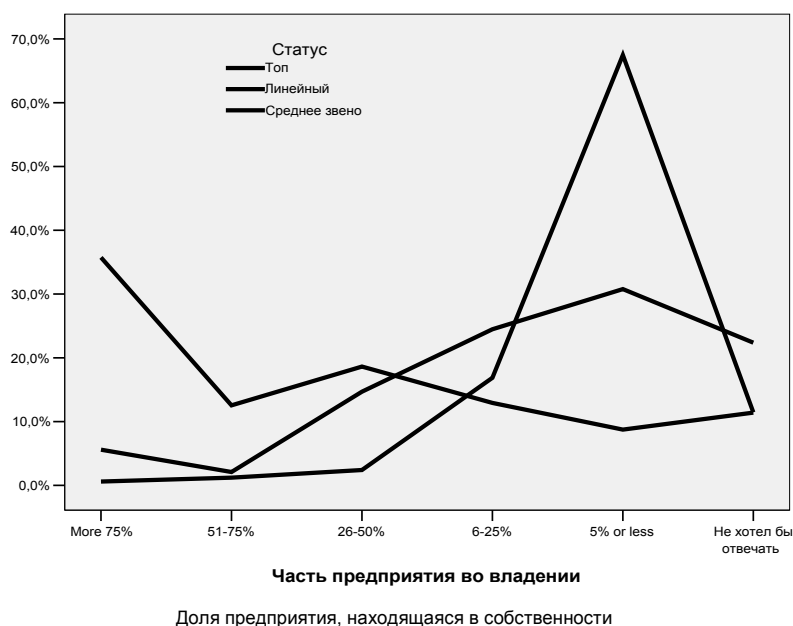


**Диаграмма 1. Распределение ответов на вопрос «Владеете ли Вы частью управляемого предприятия?», %<sup>1</sup>**

Более половины руководителей высшего звена владеют той или иной частью управляемого ими предприятия. В группе так называемых линейных менеджеров доля владельцев существенно меньше, но и здесь она составляет более одной пятой. Даже среди руководителей среднего звена доля совладельцев приближается к 20%. Важный вопрос состоит в том, насколько велика степень контроля руководителей над собственностью. Ведь даже в западных компаниях менеджеры имеют право владения собственностью, как правило, в форме опционов, то есть ценных бумаг, позволяющих получать часть прибыли, зарабатываемой предприятием, но теряющих силу в том случае, если владелец перестает быть его сотрудником. Выделение руководителю высшего звена «менеджерского пакета» — обычная практика занятости. Вместе с тем последний имеет серьезные ограничения, обычно давая возможность управляющему контролировать не более 5% активов предприятия. Эту величину можно рассматривать как границу, отделяющую собственника от наемного менеджера. В России ситуация, когда

<sup>1</sup> Здесь и далее в статье использованы данные исследования «Социальный профиль российского менеджера», проводившегося Институтом социологии РАН в 2001 и 2003 гг. Исследование базируется на квотной, распределенной выборке менеджеров высшего и среднего звена, занятых в рыночном секторе российской экономики. В ходе каждой из волн опрашивались 1000 респондентов, проживающих в десяти крупнейших городах России.

этот порог превышен в несколько раз, является обычной (см. диаграмму 2).



**Диаграмма 2. Доля предприятия, находящаяся в собственности менеджеров разного уровня, %**

В группе руководителей высшего звена доля тех, кто владеет тремя четвертями активов предприятия составляет около 40%, число тех, кто контролирует от половины до трех четвертей — около 10%. В целом можно утверждать, что в среде топ-менеджеров доля собственников составляет более 75%. Следует подчеркнуть, что речь идет только о тех респондентах, которые согласились ответить на соответствующий вопрос. Некоторая часть их предпочла уклониться от ответа. В среде топ-менеджеров таковых оказалось около 20%. В группе менеджеров, курирующих одно из важных направлений деятельности компании (линейных менеджеров), доля собственников заметно меньше — не более 40%. В группе руководителей среднего звена наибольшее распространение имеет уже называвшийся менеджерский вариант контроля над собственностью, предполагающий владение пятью или меньшим процентом акций. В целом же есть все основания говорить, что в настоящее время в российском бизнесе степень совмещения отношений собственности и функций управления чрезвычайно высока. Каковы причины подобной интеграции?

Во-первых, здесь сказывается «зависимость от пройденного пути» (“path dependence”) или, если быть более точным, зависимость от

точки старта, с которой началось становление российской негосударственной экономики. Модель приватизации российских государственных активов фактически предполагала различные формы индивидуального владения собственностью. Как отмечалось, приватизация не была результатом компромисса между различными акторами, принимавшими участие в процессе; преимущество однозначно было на стороне тех, кто на тот момент находился у власти. В новейшей российской историографии предложенная тогда схема квалифицируется как ошибочная, встроившая в основание российской экономики изъяны, которые позднее поставят под сомнение многие её достижения. Вместе с тем правомерен вопрос: была ли альтернатива «персонифицированному» распределению государственных активов, фаворитизму государства по отношению к людям, контролирующим важные экономические ресурсы?

Руководители той эпохи в оправдание выбранной модели приватизации чаще всего ссылаются на неустойчивость политической ситуации, возможность отката к изжившим себя формам экономической деятельности. Гораздо реже говорится о том, что среди акторов, выросших в условиях советской экономики, далеко не все были готовы взять на себя персональную ответственность за собственность. Если в других социалистических странах модели владения частной собственностью, включавшие схему акционерного владения ею, еще не были полностью преодолены, в СССР не осталось даже следа от тех классов или слоев, которые могли бы транслировать знание о рынке следующим поколениям. К этому нужно добавить и то, что российский рынок дореволюционной эпохи был недостаточно развит, чтобы проецировать образцы управления в далекое будущее. Реальной альтернативой той модели приватизации, которая была реализована в начале 90-х, могла быть только полноценная кооперативная модель, не имеющая прецедентов ни в одной из современных капиталистических экономик. В тех странах, где эта модель реализуется частично, ее существование поддерживается разветвленной системой институтов, которая на тот момент в российской экономике отсутствовала.

Во-вторых, становление рыночной экономики в России совпало по времени с разрушением институтов, обеспечивавших функционирование советской экономики. Централизованное планирование государственная политика в области труда и занятости (в том числе законодательство), арбитраж, суд потеряли в эпоху наступающей частной собственности значение. Органы государственного планирования утратили почти все рычаги влияния на экономику. Управление последней велось в режиме «пожарной команды». Суд в той форме, в которой он пережил катаклизмы начала 90-х, был объективно неспособен выполнять регулирование экономических отношений. Общественное сознание относилось к частной собственности с заведомым подозрением. В этой ситуации защитить собственность было нелегко,

одних только личностных ресурсов для этого было недостаточно. Необходимы были неформальные связи, обладатели которых выступали в роли «хабов» социальных сетей. Если ресурсов индивида было недостаточно, предприниматель, как правило, терял активы в пользу тех, кто был «сильнее», более влиятелен в сетевых взаимодействиях. Словом, защита собственности обеспечивалась не институтами, а совокупностью неформальных связей и возможностью мобилизовать личностные ресурсы.

В-третьих, как уже отмечалось, само выживание в эпоху приватизации могло быть достигнуто только максимальной концентрацией собственности и управленческой власти в одних руках. До некоторой степени менеджер-собственник современной российской экономики — это аналог менеджера-предпринимателя американской экономики начала 1970-х. Как и тот, он ведет дело в неблагоприятных условиях и добивается позитивных результатов. В значительной степени благодаря этой прослойке управленцев российская экономика вошла в фазу роста, а количество рабочих мест увеличилось.

Расслоение менеджеров на собственников и наемных работников имело также ряд негативных последствий. Оно ставило преграды для социальной мобильности менеджеров среднего звена управления. В 90-х годах для них восхождение на более высокую ступень было связано с необходимостью включаться в процессы перераспределения собственности, характерные для эпохи внутрикорпоративных войн между «приватизаторами» и теми, кто ими реально управлял. В настоящее время борьба за собственность чаще всего принимает форму создания собственного предприятия. К этому, как выяснилось, стремится весомая часть управленцев — 14,0% линейных руководителей и 9,2% руководителей среднего звена. Желание начать собственное дело естественным образом зависит не только от достигнутого статуса, но и от возраста. Среди линейных руководителей в возрасте до 30 лет доля тех, кто хотел бы начать свое дело, составляет почти одну пятую (18,2%), в средневозрастной группе эта доля также весома — 16,8%.

Деление на «собственников» и «исполнителей» в значительной мере блокировало выработку общего взгляда на происходящее, консолидированной позиции по поводу проводимых реформ. Высшее звено управления стремилось любыми средствами добиться максимизации прибыли по той причине, что само было заинтересовано в этом не меньше других акционеров. Тактика превалировала над стратегией, плодотворный дискурс о перспективах был затруднён.

В российской действительности жизненный цикл предприятия становится заложником жизненного цикла его владельца (владельцев). Последний же, как правило, слабо заинтересован в долгосрочных инвестициях, тем более инвестициях социального характера.

Совмещение позиций менеджера и собственника препятствует развитию полноценной системы сдержек и противовесов в том, что

касается удовлетворения гедонистических интересов собственника. Нередко именно эта статья расходов становится главной, вытесняя на задний план функциональные траты — такие, как выплата адекватной заработной платы работникам предприятия, обновление оборудования, расширение производства, защита окружающей среды.

Упомянутое совмещение порождает способы найма работников, далекие от критериев эффективности или меритократии. Высокие места в компании получают, как правило, родственники топ-менеджера или его друзья, знакомые, причем качество нанимаемого специалиста или руководителя рассматривается как показатель менее важный, чем его потенциальная лояльность собственнику. Последний сознательно укрепляет свой контроль над компанией, уменьшает риски, которыми может быть чреват наем эффективных, но «чужих» для него кадров. По мнению С. Кларка и С. Кабапиной, результатом подобной политики найма стала «экономика родственников» и, соответственно, трудности с поиском работы для других претендентов на должность, не имеющих родственных связей в высшем эшелоне управления [3].

По данным исследования, в старшем поколении (50 лет и более) доля тех, кто нашел работу благодаря полезным связям — родственникам, друзьям или знакомым — относительно невелика. Топ-менеджерами стали 1,8%, линейными менеджерами — 9,1% и менеджерами среднего звена — 11,8%. Иное дело руководители в возрасте до 30 лет. В этой возрастной категории доля топ-менеджеров, получивших работу благодаря неформальным связям, составляет 7,0%, доля линейных менеджеров, решивших проблему трудоустройства подобным путем, — 12,2% и менеджеров среднего звена — 18,4%. Словом, в молодой группе влияние неформальных связей оказалось более значительным, чем в старшей возрастной категории. Очевидно, что подобная стратегия найма только затрудняет выработку общих критериев профессиональной компетентности. Образование или квалификация оказываются менее конкурентоспособными по сравнению с отношениями лояльности, личной преданности, воспроизводящими себя в прежнем качестве на новом витке развития российской экономики.

Как уже отмечалось, мощное влияние неформальных сетевых отношений на процесс найма, характеризующий сектор «А» рынка труда (это, как правило, наиболее выгодные, перспективные рабочие места) оказывает прямое воздействие на становление менеджеров как социальной группы, затрудняет восходящую мобильность для тех, кто в момент профессионального старта не имеет в своем распоряжении данного ресурса. На процессы становления влияют также отношения собственности, выделяющие топ-менеджеров в отдельный элитный слой, закрытый для остальной группы.

В данной связи возникает принципиальный вопрос: насколько устойчиво действие упомянутых факторов? Могут ли механизмы



рынка расшатать неформальные связи, доказав их неэффективность? Речь в данном случае идет не только и не столько о трансформации одной отдельной группы, пусть даже элитарной, сколько о балансе факторов рыночного происхождения и факторов, укорененных в глубинах культуры. Возможны два варианта изменения сложившейся ситуации.

Первый опирается на предположение о том, что рано или поздно рынок возьмет свое, и принципы эффективного отбора будут иметь приоритетное значение по сравнению с принципами лояльности менеджеру-владельцу компании. Эта концепция базируется на опыте развитых стран, которые так же, как и страны, претерпевающие рыночные трансформации, прошли период так называемого «неокультуренного капитализма», впитавшего в себя немало черт предыдущей эпохи. В XIX веке получить место в банке или же другую престижную должность можно было благодаря рекомендательным письмам родственников или друзей. Из всех качеств первенство отводилось моральному облику кандидата, его способности быть честным, безупречным исполнителем воли собственника. Меритократический отбор лучших, наиболее эффективных работников возобладал только в XX веке, когда рыночный прессинг усилился, а собственность стала дисперсной. Следует, однако, иметь в виду, что подобные изменения стали возможны не только благодаря становлению рыночных институтов. Сами институты развивались параллельно с ростом масштабов экономической деятельности. Объемы производства росли, увеличивалось количество предприятий, что в немалой степени способствовало снятию всевозможных ограничений на восходящую мобильность для выходцев из социальных низов. Опыт развитых стран свидетельствует о том, что два фактора — экономический рост и становление рыночных институтов — способны влиять на качество управленческого сообщества, укрепляя меритократический отбор, заставляя культуру изменяться под стать новым реалиям.

Другая точка зрения — культурологическая — подчеркивает устойчивость традиционных базовых институтов, характеризующих качество межличностных отношений. Российский социолог С.Г. Кирдина, сторонник подобного подхода, видит в социальных изменениях, происходящих на территории бывшего СССР, очередную демонстрацию влияния так называемых институциональных матриц [4]. Российскую экономику она относит к X-категории, характеризующейся акцентом на редистрибутивные практики. В этой экономике преобладает верховная условная собственность, то есть собственность верховной власти [4, с. 57]. Основная цель руководящих собственностью структур заключается в соблюдении пропорций в развитии экономической базы общества, а занятость регулируется институтом служебного труда. В подобной экономике институт частной собственности не имеет широких перспектив, конкурентные отношения уступают

место централизованному регулированию. Хотя в работах С.Г. Кирдиной проблема становления и воспроизводства управленческого слоя подробно не рассматривается, они дают достаточные основания для предположений о том, каким он может быть в культурно-детерминированной системе. Служебность отношений — это неременный атрибут мощных разветвленных иерархий. В этих иерархиях деятельность менеджера определяется критериями его соответствия должности, строгим выполнением заданий, формулируемых на более высоком уровне руководства. Наиболее высокий уровень, в свою очередь, формируется из государственных назначенцев, ставящих целью решение задач, которые формулирует для них верховно-условная власть — государство или суверен. В подобной системе невозможны действительно конкурентные отношения, а это означает, что критерий рыночной эффективности либо не работает, либо работает в пределах, обозначенных той же верховной властью.

Можно предположить, что в действительности обе модели — это крайние точки на шкале государственного вмешательства в экономику. Идеальных моделей «Х» или «У» не существует. В каждой, даже самой либеральной экономике присутствуют элементы системы «Х», а в каждой командной — элементы системы «У». Российские экономика и общество за последние пятнадцать лет существенно продвинулись на пути формализации институтов рынка. Наличие неформальных связей — это важное условие успеха. Однако большинство менеджеров, даже молодых, устраивались на работу иными способами: в 17,8% случаев менеджера находил работодатель, в 10,5% случаев молодой менеджер создавал собственное рабочее место. Оба варианта могут быть охарактеризованы как рыночные: первый вариант доказывает наличие рыночного запроса на эффективность, второй — наличие рыночных альтернатив условно-служебной модели занятости. Российская экономика может быть охарактеризована как смешанная: для некоторых ее отраслей характерна острая конкуренция, в других, таких как топливно-энергетический комплекс, налицо усиление регулирования.

Следует ожидать, что в условиях смешанной экономики, несмотря на активное использование инструментов государственного регулирования, запрос на эффективного менеджера не только сохранится, но и расширится. Одним из факторов, способствующих этому, станет развитие глобальной экономики и связанное с ним усиление позиций глобальных экономических игроков — транснациональных корпораций, а также организаций, осуществляющих международный контроль над экономикой отдельных стран, таких как ВТО. Оба фактора будут более активно влиять на национальные управленческие практики и, соответственно, на критерии формирования национальной прослойки управляющих.

В настоящее время в иностранных компаниях занято чуть более 1% отечественных менеджеров, совсем немного. Однако влияние этой группы нельзя недооценивать. Менеджеры, проработавшие в иностранных компаниях, рассматриваются российским бизнесом как персонал высокой квалификации. Они не только знают свое дело, но и способны задавать профессиональные ориентиры для других управленцев. Можно предположить, что они, равно как и менеджеры российских компаний, выходящих на международные рынки, будут изменять стандарты поведения управленческого сообщества, способствовать повышению его дальнейшей профессионализации.

Этому также будет содействовать стабилизация, характерная для современной российской экономики. Менеджер-предприниматель являлся продуктом эпохи кризиса. Он отлично справился с задачей, которая на тот момент была самой главной — удержание предприятия на плаву. В более стабильной ситуации этот тип останется как кадровый резерв на случай экономических катаклизмов, однако главенствующая роль будет принадлежать не ему, а менеджеру-организатору, реализующему долговременные планы развития. Доля управляющих, решающих подобную задачу, станет увеличиваться. Следует ожидать, однако, что данный объективный процесс будет протекать проблемно, с многочисленными отклонениями. Их источник — в нюансах взаимоотношений двух групп, распределении влияния, степени разработки легитимных оснований взаимодействия. Управленцы и собственники нужны друг другу и тем больше, чем более развитой станет российская экономика, чем более она будет интегрирована в мировую экономическую систему.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Drucker P.* Innovation and entrepreneurship. Practice and principles. New York: Harper&Row, 1985. P. 1.
2. Труд и занятость в России, 2005: Статистический сборник / Редкол.: К.Э. Лайкам (пред.) и др.; Федер. служба гос. статистики (Росстат). М.: Статистика России, 2006. С. 152.
3. *Кабалина В., Кларк С.* Новый частный сектор: занятость и трудовые отношения // Занятость и поведение домашних хозяйств / Под ред. В. Кабалиной, С. Кларка. М.: РОССПЭН, 1999. С. 90-103.
4. *Кирдина С.Г.* X и Y экономики: институциональный анализ. М.: Наука, 2004.