

**Необходимость перехода
от традиционного менеджмента
к организационной демократии
в условиях изменчивой реальности**

**The necessity to move from
traditional management
to organizational democracy
in a changing reality**

Аннотация. Правильные стратегии развития и самосохранения страны и ее народа должны основываться на всей совокупности доктрин, среди которых важнейшими являются те, которые непосредственно влияют на способность народа самостоятельно обеспечивать свое благосостояние и свое благополучие.

Ключевые слова: менеджмент, управление организацией, организационная культура, управленческая практика, предпринимательство.

Annotation. Correct strategies for the development and self-preservation of the country and its people should be based on the whole set of doctrines, among which the most important are those that directly affect the ability of the people to independently ensure their own well-being and their well-being.

Keywords: management, organization management, organizational culture, management practice, entrepreneurship.

Кеннет Клок и Джоан Голдсмит в качестве целей трансформации традиционной организационной структуры компании предлагают взять за основы семь главных стратегий: *формирование общих ценностей и этики организации, создание живой, развивающейся сети ассоциаций, эволюция команд на основе лидерства, самоуправление, ориентированное на инновации, совместная деятельность на основе открытости и гласности процедур и процессов, создание комплексной, самокорректирующейся системы, стратегическая интеграция на основе организационной демократии.*²

На шесть лет раньше К. Клока и Дж. Голдсмит о необходимости приспособления управленческой практики бизнеса к новым реалиям заявил французский автор Робер Сальмон.³

Центральное место в этой своей работе Р. Сальмон уделяет разработанному им семи принципам «Стабильности и Процветания». Четыре

¹ Руководитель Центра фундаментальных и прикладных исследований Института налогового менеджмента и экономики недвижимости НИУ ВШЭ, доцент кафедры налогового администрирования и правового регулирования Налогового института РосНОУ, кандидат экономических наук.

² Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. Питер, 2002, с. 143-146.

³ Сальмон Р. Будущее менеджмента, Питер, 1966, с. 28.

из относятся к стратегии, определяющей путь развития компании: *детальная проработка видения, оценка потенциала компании по ее материальным и нематериальным факторам, непрерывный инновационный процесс* (принципы 4, 2, 3 и 1), два – к сфере внутренних отношений в компании: *наделение каждого индивида важной для системы функцией, интегрирование удовлетворенности отдельных сотрудников в целях усиления творческого поля компании* (принцип 5 и 6), и последний, седьмой принцип – к сфере способности самоорганизации: *умение балансировать между «делать» и «быть», между эффективностью (как двигаться) и конечным результатом (куда двигаться)*.⁴

При этом, как пишет Р. Сальмон, «Перед менеджером-гуманистом будущего стоит сложная задача найти надлежащий баланс между тремя компонентами, которые считаются в конце 20-го столетия наиболее существенными: *капиталистическими ценностями* свободного предпринимательства (рынок, конкуренция, коммерческая тайна, финансовый успех); *технократическими ценностями* (технические достижения и математическая логика «научно» запрограммированных организаций); и, наконец, *ценностями демократии, морали и этики*».⁵

В целом можно сделать вывод, что параллельное изучение проблем управления предпринимательской деятельностью – управления компанией как субъектом экономических отношений – в области экономической теории, и как субъектом права - в системе правовых наук до последнего времени, в общем, довольно слабо взаимодействовало с развитием концепции «стратегического управления».

В классической школе политэкономии функционирование рынка рассматривалось как независимое от методов и моделей управления, применяемых отдельными его участниками. Ученые-экономисты исходили из того положения, что на конкурентном (свободном) рынке все его участники являются однородными, имеющими равный доступ к информации

⁴Сальмон Р. Будущее менеджмента, Питер, 1966, с. 276-277.

⁵Сальмон Р. Будущее менеджмента, Питер, 1966, с. 141.

и технологиям, а общая эффективность функционирования этого рынка обеспечивается через механизм цен.

Однако экономические кризисы показали, что слепая вера в самоорганизацию рынков себя не оправдывает. В поисках решения задачи обеспечения стабильного функционирования Дж. Кейнс предложил активное вмешательство государства – в рамках теории антициклического регулирования, а Дж. Робинсон и Э. Чемберлен выступили с теорией несовершенной конкуренции. В итоге и ученые-экономисты, и исследователи теории управления фирмами вынуждены были согласиться, что и рынки не идеальны в своем свободном функционировании, и что самая идеальная управляющая фирма не может быть успешной, не принимая в учет неопределенность внешней среды.

Необходимо отметить и практически первое комплексное экономическое исследование, в котором рост и развитие фирмы непосредственно увязывалось с особенностями функционирования ее внутренних управленческих и контрольных механизмов. Такое исследование провел Э. Пенроуз («Теория роста фирмы», 1959), который рассматривал процесс создания конкурентных преимуществ фирмы как координацию ее производственных и человеческих ресурсов.

В правовой науке учеными активно проводились исследования юридических форм и структур предпринимательской деятельности. В частности, прослеживалась эволюция формы акционерной компании, рассматривались практика картельных соглашений и пулов, использование дочерних фирм и отделений для ведения бизнеса за рубежом, специфические форму организации транснационального бизнеса.

При этом следует отметить, что сама практика бизнеса неоднократно являлась источником новых методов организации бизнеса, которые затем получали широкое распространение.

Что важнее – предприятие как производственная единица, капитал – как финансовый актив, сохраняемый, по меньшей мере, в его изначальной

ценности, или экономическая полезная ячейка общества, в сохранении которой сходятся интересы собственников капитала (людей, вложивших в нее свои деньги), работников (людей, своим трудом в этой «ячейке» зарабатывающим себе на жизнь), потребителей (людей, пользующихся продуктами труда, произведенными этой «ячейкой») и общества в целом (государства - как силы, регулирующей общие условия жизни в этом обществе, местного сообщества – как людей, соседствующих с этой «экономической ячейкой», различных общественных сил и движений, ожидающих от этой «ячейки» помощи и поддержки их деятельности, например, в сфере защиты природы, участия в культурных мероприятиях, и т.д.)?

Очевидно, все эти вопросы должны стать предметом изучения некоей мегастратегии – науки, объединяющей в себе стратегии управления корпорациями (бизнесом), политику государства в отношении национального бизнеса (сколько и какого его нужно данной стране) и совместную позицию государства и бизнеса на глобальном конкурентном мировом рынке. Именно таким образом решались – успешно! – вопросы национального экономического развития в Германии (в прошлом), в Японии (до последних лет) и в Китае (сейчас).

Как известно, в основе современной системы управления социально-экономической деятельностью государства лежит управление ограниченными ресурсами. Не может быть такой ситуации, когда «всем хватает на всё», поэтому перед государственными органами всегда стоит задача выбора приоритетов. Обычно считается, что государство должно концентрировать свою деятельность на внешней обороне и на поддержании внутреннего правопорядка, однако в реальной жизни оказывается, что решать эти задачи невозможно без наличия у этого государства достаточных финансовых средств и адекватных трудовых ресурсов.

Поэтому основными приоритетами следует признать экономику и социальную сферу, которые поставляют государству материальные и

финансовые средства (через налоги и госзакупки) и квалифицированные кадры, которые могут исполнять функции в системе обороны и в сфере государственной службы.

Основными ресурсами государства является накопленное в стране национальное богатство, которое, конечно, не восполняемо, капитальные активы (промышленные, денежные, инфраструктурные) и товарные запасы. Капитальные активы и товарные запасы обеспечивают воспроизводственный процесс в данном государстве, который дает народу необходимые средства потребления, правительству – его «фискальную квоту» и самому производству – инвестиционные ресурсы для его роста и модернизации.

Распределение накопленных и воспроизводимых ресурсов, определение состава и формирование структуры национальной экономики, воздействие на выделение из национального дохода доли накопления – все это является «предметом ведения» экономической и социальной политики государства.

В современной практике управления экономикой сложились два альтернативных направления, которые можно назвать как планово-директивный и монетарно-индикативный.

При этом на протяжении последнего века в большинстве стран в разные периоды преобладали то одно, то другое направление. Так, в период первой мировой войны воюющие страны уже практиковали методы установления директивных заданий предприятиям военного производства, а в годы второй мировой войне на военно-мобилизационные планы переводилось производство во всех ведущих отраслях таких стран, как Германия, Италия, Великобритания, Япония. Кроме того, в этих странах вводилось и регулирование потребления населения – в форме прямого нормированного («пайкового») распределения всех основных продовольственных и некоторых промышленных товаров.

Поскольку непосредственные военные действия не затронули территорию США, то в этой стране директивное регулирование экономики в

основном ограничивалось централизованным распределением важнейших сырьевых продуктов – при неперенном приоритете для отраслей, производящих военную продукцию.

В СССР директивное военно-мобилизационное планирование имело всеохватывающий характер, включая установление твердых планов-заданий для всех предприятий народного хозяйства, с жестким бронированием рабочей силы на всех основных военных производствах и запретом работникам любых предприятий менять место работы по своему желанию

В социальной политике мы видим такой же прагматический подход.

В те или иные периоды времени многие государства акцентировали свое внимание на разных направлениях (моделях) социального вспомоществования: в периоды кризисов – борьба с безработицей (организация общественных работ, пособия по безработице); в послевоенные годы – помощь сиротам и одиноким матерям (организация детских домов, жилищные пособия, продуктовые карточки); в периоды значительных изменений в отраслевой и региональной структуре экономики – строительство дешевого жилья в районах «новой занятости»; для обеспечения большей мобильности рабочей силы – содействие программам производства «народного автомобиля», и т.д.

Мы также видим и «многоукладность» - в одно и то же время и на одном и том же «пространстве» - в средствах и методах проведения социальной политики.

В частности, можно выделить предоставление льгот и благ «на всеобщей основе»: обучение детей, исключение из налогообложения прожиточного минимума дохода, и т.д. Этот метод весьма затратен для государства и не исключает, что предоставляемыми благами и льготами могут пользоваться и «ненадлежащие лица».

Второй метод – социальное страхование, в разных его формах. При этом методе социальные блага и льготы предоставляются только лицам, попадающим или оказавшимся в «страховых ситуациях»: при потере работы,

утрате единственного кормильца в семье, при болезни, в случае наступления постоянной нетрудоспособности лица, и т.д.

Третий метод – финансово менее обременительный для государства, но зато требующий применения особых контрольных процедур. Этот метод предусматривает целевую поддержку – обычно косвенными путями (субсидированием, компенсацией части затрат, предоставлением налоговых льгот, и т.д.) – определенным категориям людей, производствам, отраслям, регионам, и т.д.

Как очевидно, все эти разнообразные средства и методы реализации социальной политики преследуют разные цели, и они могут дополнять друг друга или сочетаться между собой в различных комбинациях.

Однако проблема здесь заключается в известной инертности современной системы социального вспомоществования, которая основывается на огромном массиве социального и финансово-бюджетного законодательства. Ситуация может уже измениться, какие-то социальные задачи могут быть уже решены, какие-то социальные блага и льготы могут уже перестать быть актуальными и востребованными – а социальная система продолжает действовать в прежнем режиме, продолжает поглощать ресурсы и внимание властей, в то время как появляются новые нужды и новые проблемы, на решение которых может уже не хватать необходимых средств и ресурсов.

В научных исследованиях и в политической практике уже привычно разделять экономическую и социальную сферу деятельности правительства, однако при этом упускается из виду первичность экономической сферы – в том простом смысле, что без прочной экономической базы не может быть и устойчивой социальной политики. Более того, можно даже и утверждать, что никогда и ни в какой стране «эффективная социальная система» не может существовать без наличия в ней «эффективной экономической воспроизводственной деятельности».

Вот что писал немецкий экономист Вальтер Ойкен – разработчик «теории порядков» и основатель экономической теории, положенной в основу

«программы социального государства», реализованной в послевоенной Западной Германии: «Самая лучшая социальная политика не может дать никаких удовлетворительных результатов, если производительность труда человека невелика». И далее: «Создание функционирующей системы регулирования экономического порядка является в силу этого важнейшей предпосылкой решения всех социальных проблем».⁶

Эти тезисы, сформулированные В. Ойкеном более полувека назад, становятся еще более актуальными в наше время. Именно в своей «теории порядков» В. Ойкен как раз и постулирует необходимость взаимоувязки экономической и социальной политики государства, указывая на прямую зависимость между темпами экономического роста и состоянием социальной справедливости в каждой стране.

Отметим, что за прошедшее время радикально модифицировался и сам инструментарий экономической науки.

Так, экономисты от учета реального, материального продукта перешли к учету затрат – и стали выдавать рост этих затрат за объективный показатель «экономического роста»!

Действительно, в ключевом статистическом показателе экономической динамики – ВВП, данные о реальном производстве материальных продуктов «разбавлены» услугами, среди которых – торговля, услуги финансовых учреждений, коммунального хозяйства, госуправления, образования, здравоохранения, и т.д. Сейчас в этом показателе у развитых стран доля таких «услуг» достигает 70 %.

И мало того, что простое повышение коммунальных тарифов или платы за лечение *увеличивает* ВВП у данной страны, так этот же показатель еще и используется для «экономических» сопоставлений: госдолга - и ВВП (как услуги школьного образования могут использоваться для погашения госдолга?), дефицита платежного баланса – и ВВП (какое отношение имеют

⁶Ойкен В. Основные принципы экономической политики», М. 1995, с. 405.

к этому дефициту услуги полиции?), налогового бремени – и ВВП (предлагается брать налоги с социальных пособий?) и т.д.

И давно уже экономисты перестали считать «национальное богатство». Показателем роста благосостояния населения стал «спрос» - который в развитых странах часто растет за счет просто перекредитованности населения (роста его чистой задолженности). Но экономисты анализируют именно «спрос» и рекомендуют правительствам стимулировать его повышение. От роста своей задолженности люди не становятся все богаче, а чаще наоборот, рискуют погрузиться в продолжительную долговую яму.

Из классической политэкономии нам также известно, что рост производительности труда людей дает не только больше полезного продукта, но и позволяет сокращать рабочее время, т.е. – способствует как достижению экономических целей, так и решению социальных задач.

Есть ли у нас, в современной России, «связное и унифицированное экономическое пространство»? Скорее нет, так как добыча сырья и обмен его на готовую продукцию других стран не совсем подходит под такое определение.

Парадигма вывоза и потребления должна быть заменена на парадигму производства и накопления. А для этого вместо «затратного» ВВП следует перейти к учету прироста\уменьшения национального богатства страны.

И, если мы действительно имеем в виду формирование в РФ рыночной экономики, то начать следует с того, чтобы обеспечить нормальные условия для применения, накопления и инвестирования *частного капитала*.

Между тем, в последние годы все больше заметно явление, когда не только экономисты обращаются к вопросам бизнес-управления, но и консультанты-«управленцы» ищут выражение своих подходов в терминах традиционной экономической теории.

В целом можно заключить, что в современном понимании *стратегическое управление бизнесом*, это – сложный и многоуровневый процесс, в рамках которого последовательно решаются задачи

ОРГАНИЗАЦИИ, РУКОВОДСТВА, ПЛАНИРОВАНИЯ и КОНТРОЛЯ. При этом под *организацией* понимается решение вопросов определения структуры бизнеса – юридической, финансовой, производственно-технологической и административной. Под *руководством* понимается решения вопросов оперативного менеджмента деятельностью компании. Под *планированием* понимается определение долгосрочных целей деятельности компании и определение средств и методов для достижения этих целей. И под *контролем* понимается набор средств, методов, приемов, инструментов, помогающих определить реальное состояние компании и динамику ее движения по избранному пути, а также организационные формы, которые используются для наиболее эффективного применения избранных средств и методов контроля.

Поскольку каждая фирма как коммерческое предприятие изначально ориентирована на извлечение прибыли, то измерением успешности ее деятельности является *получение дохода на вложенный капитал*. Собственник капитала также озабочен и сохранностью своего капитала, но пока он имеет возможность получать удовлетворяющий его доход на вложенный капитал, о возврате капитала он не задумывается. Если же его доходы начинают падать, то он может решить для себя выйти из дела – и тогда возникает вопрос *ликвидности* фирмы, т.е., можно ли ее ликвидировать в разумные сроки и вывести из нее вложенные капиталы без потери их стоимости.

Однако вопросы могут возникать и с измерением показателя прибыли (проблемы учета, рыночного процента, валютного курса, и т.д. значительно усложняют ситуацию) и, кроме того, в отношении крупных компаний, собственность которых «распылена» между мелкими акционерами, или контролируемых профсоюзами, партиями, пенсионными фондами, правительствами и другими инвесторами «публичного интереса», обоснованность выбора прибыли как единственной или главной цели деятельности, все чаще ставится под сомнение.

Взамен прибыли как цели деятельности фирмы рядом авторов предлагается понятие некоей «миссии» фирмы, выделения иных, более широких целей и приоритетов в ее деятельности и тогда уже говорят, что фирма стремится добиться своих целей «посредством получения прибыли», путем *преобразования* своих ресурсов в товары (услуги) и последующей их *продажи* покупателям (клиентам). Тогда, соответственно, задача руководства фирмы будет заключаться в организации и направлении процесса оптимального использования ресурсов на пути к достижению поставленных целей. При этом решения, которые будут приниматься руководством фирмы, можно подразделить на стратегические (перспективные), тактические (управленческие) и оперативные (повседневные).

При этом необходимо отметить, что юридические инновации в области предпринимательской деятельности пока не находят должного изучения в управленческой науке – за исключением, возможно, крупного транснационального бизнеса. Между тем, не следует забывать, что юридические аспекты организации предприятий государственного сектора, компаний, занимающихся разработкой природных ресурсов, малого бизнеса, и т.д. непосредственно связаны с вопросами эффективности их деятельности. Кроме того, как показывает последний финансовый кризис, проблемы многих крупных банков и инвестиционных фирм во многом происходят именно из-за отсутствия надежных правовых механизмов, увязывающих между собой ответственность и систему оплаты труда высших управляющих этих организаций.

В системе стратегического управления государством ключевое положение занимают провозглашенные в этом государстве *конституционные нормы*, а конкретизацией фундаментальных положений государственных конституций являются *доктрины* – писанные или закрепленные обычной практикой государственной власти, которые определяют основы законодательству и направления текущей политики

правительств, независимо от их партийной принадлежности и от их идеологических предпочтений.

Среди этих доктрин можно перечислить внешнеполитическую доктрину, доктрину обороны и национальной безопасности, национально-демографическую доктрину, промышленно-экономическую доктрину, денежно-финансовую доктрину, а также доктрины продовольственной, технологической и информационной безопасности и налоговую доктрину.

Правильные стратегии развития и самосохранения страны и ее народа должны основываться на всей совокупности этих доктрин, среди которых важнейшими, на наш взгляд, являются те, которые непосредственно влияют на способность народа самостоятельно обеспечивать свое благосостояние и свое благополучие.

Более подробно с материалами исследования можно ознакомиться в монографии Сулейманова М.Д. «Стратегическое управление инвестиционным потенциалом России» - М.: МНИ, 2017, которая представлена в библиотеках Российского нового университета, Налогового колледжа, Московского налогового института, а также в продаже в книжных магазинах Москвы.

Список использованных источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ).
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Питер, 1999
3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Питер, 2002.
4. Друкер Ф. Питер Новые реальности: в правительстве и в политике, в экономике и в бизнесе, в обществе и в мировоззрении. [Перевод] / Питер Ф. Друкер. – М.: Совмест. предприятие "Бук Чембэр Интернэшнл", 1994. – 377 с.
5. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. – Питер, 2002, с. 143-146.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Под общ. ред. Ю. Кантуревского – СПб.: Питер., 2002. – 330с.
7. Ойкен В. Основные принципы экономической политики». – М.: 1995, С. 405.
8. Сальмон Р. Будущее менеджмента. – Питер.: 1966, С. 276-277.
9. Сулейманов М.Д. Реализация инвестиционного потенциала России в условиях экономических санкций Сборник статей. – М.: МНИ, 2016. – 138 с.
10. Сулейманова М.Д. Стратегическое управление инвестиционным потенциалом России. // Монография – М.: МНИ, 2017. – 253 с.
11. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. – М. 2001, с. 44.
12. Шумпетер Й. История экономического анализа. /пер. с англ. под ред. В.С. Автономова, в 3-х т. Т. 1. – 552 с., Т. 2. – 504 с., Т. 3. – 688 с. СПб.: Экономическая школа, 2001 г.
13. URL: <http://rosnou.ru/> – сайт Российского нового университет.
14. URL: <https://re.hse.ru/cfarmission/> – сайт Центра фундаментальных и прикладных исследований Института налогового менеджмента и экономики недвижимости НИУ ВШЭ.

