

УДК 338.26

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РФ

© 2015 г. Н. Н. Тренев

Институт проблем управления РАН, г. Москва

Развитие экономики — важная народнохозяйственная задача. В условиях санкций и снижения цен на нефть стратегия развития должна особенно бережно относиться к имеющимся возможностям развития. Существенную роль в стратегии развития играет корпоративная культура — ценности, стереотипы мышления, рутины поведения.

Работа в условиях динамично-меняющейся слабоструктурированной среды в целях минимизации упущенной выгоды требует опоры на демократическую систему ценностей. Демократическая система ценностей требует изменений процесса принятия и реализации решений, мотивации, организационной структуры.

Ключевые слова: стратегия развития; макроэкономика; горизонтальные связи; упущенная выгода; корпоративная культура; проектное управление.

Economic development is an important economic problem. The conditions of national economy's functioning, such as economic sanctions and declining oil prices require the development strategy to be particularly careful with the existing development opportunities. A significant role in the development strategy's realization plays a corporate culture: values, thinking patterns, routine behavior.

Working in a fast-changing, poorly structured environment in order to minimize the opportunity cost we are to use the democratic value system as a basis. Democratic system of values requires a changing of the decision-making processes, and improving of the implementation, motivation and organizational structure.

Key words: development strategy; macroeconomics; horizontal communication; opportunity cost; corporate culture; project management.

Санкции и снижение нефтяных цен ослабили возможности развития экономики РФ. Возникает проблема поиска резервов для развития экономики. К их числу можно отнести более эффективные методы управления и более эффективное использование уже имеющихся ресурсов.

Снижение нефтяных цен уменьшает поступление бюджетных средств, а санкции затрудняют привлечение кредитных и собственных средств из-за рубежа. Дефицит денежных средств затрудняет разработку и реализацию перспективных инвестиционных проектов. Снижение объемов оборотных

средств предприятий также ведет к снижению объему выпуска продукции.

Вместе с тем в стране могут быть активы, исключенные из оборота или вовлеченные в оборот в недостаточной мере [1]. Вовлечение таких активов в оборот равносильно привлечению в экономику дополнительных средств. Право также должно стимулировать создание добавленной стоимости и защищать создателей добавленной стоимости [2–4].

Деловое право должно соответствовать среде, стратегии, структуре, культуре [5–8]. Современная среда динамично меняется и слабо структурирована. Поэтому при приня-

тии решений появляется потребность в оперативной переработке больших объемов динамично меняющейся слабоструктурированной информации. Переработать такую информацию только на основе исполнительской вертикали не представляется возможным. Для этого в систему управления необходимо интегрировать горизонтальные связи, а сама система управления должна опираться на распределенные системы поддержки формирования решений [9–11].

Интеграция горизонтальных связей в систему управления предполагает делегирование полномочий и внедрение партнерских отношений. Делегирование полномочий возможно при использовании высококвалифицированной рабочей силы и достаточного оснащения рабочих мест капиталом, в том числе и интеллектуальным, например, в виде технологий управления, знаний и умений.

Партнерские отношения предполагают распределение результатов в соответствии с привнесенным вкладом и согласование интересов. В условиях традиционной культуры люди, исполняя свои обязанности, стараются набирать «очки», в соответствии с общим числом которых они занимают место в иерархии. Доход лица, принимающего решения, определяется как рента за место в иерархии, а не доля в приносимом результате.

В условиях такой мотивации лица, принимающие решения, заинтересованы в максимизации общего числа своих очков — в выполнении сложившегося комплекса правил и критериев. Результат получается в той мере, в какой он получается сам. Если лицо, принимающее решения, начинает работать на результат, то такие действия могут привести к конфликту со сложившимся комплексом правил и критериев, что может обернуться потерей очков.

В условиях демократической системы ценностей доход лица, принимающего решения, определяется приносимым им результатом, а не рентой за место в иерархии. Количество очков, получаемых за соответствие комплексу сложившихся правил и критериев, перестает играть определяющую роль при получении дохода. Лица, принимающие решения, начинают работать напрямую на получение результатов.

Необходимо отметить, что между тради-

ционной и демократической культурой существует глубокий ценностный конфликт. Система управления, выстроенная в соответствии с традиционной культурой, в состоянии руководить в условиях пусть и сложно-структурированной, но стабильной среды. Как только среда становится слабоструктурированной и динамично меняющейся, система управления, основанная на традиционной культуре, перестает справляться со своими задачами.

Смена персоналий мало помогает системе управления, так как необходимо менять систему ценностей и культуру, а не персоналий. Программы и проекты также не исправляют дефекты системы управления, так как дефекты лежат в другой плоскости.

В условиях динамично меняющейся слабоструктурированной среды система управления должна строиться на базе демократической системы ценностей. В этом случае система управления получает возможность в реальном времени обрабатывать большие объемы динамично меняющейся слабоструктурированной информации.

Центр принятия и реализации решений распределяется по всей системе управления. Согласованность и преемственность решений обеспечивают стратегия развития и распределенная система поддержки формирования решений, например, ситуативный центр.

Система управления, ориентированная на работу в динамично меняющейся слабоструктурированной среде, не может быть построена по функциональному принципу. Функциональные структуры хорошо работают пусть и в сложно-структурированных, но стабильных условиях. При динамично меняющейся слабоструктурированной среде становится необходимым вводить проектные составляющие структуры.

Сотрудники функциональной организационной структуры имеют тенденцию к выработке своих особых критериев качества. Эти критерии качества хорошо отражают техническую специфику работы их конкретных подразделений, но мало привязаны к общей цели, которую эти работники должны достигать.

К числу таких технических критериев относятся уровень инфляции, уровень цен, величина тарифов, величина дефицита бюджета. Про базовые ценности, такие, как ско-

рость роста экономики в долгосрочной перспективе, в условиях функциональной организационной структуры и не вспоминают. Не вспоминают потому, что общие цели не укладываются в задачи функциональных подразделений. Отсутствие отслеживаемых критериев достижения общих целей ведет к недостижению общих целей.

В условиях проектной организации основным критерием становится достижение общей генеральной цели. Функциональные подразделения получают свою значимость не сами по себе, а только в той мере, в какой они вносят вклад в решение общих задач и достижение общих целей.

Система мотивации сотрудников также должна быть перестроена в соответствии с проектным принципом. Фиксированная часть дохода может выплачиваться в соответствии с должностью, занимаемой в функциональной иерархии. Однако, переменная и основная часть дохода должна рассчитываться как доля от вклада в решение общих, генеральных задач.

Генеральные цели должны быть декомпозированы на отдельные цели подразделений и рабочих мест. Критерии достижения целей должны быть четкими и не допускать двусмысленного толкования. Для оценки деятельности лиц и подразделений полезно использовать систему ключевых показателей эффективности. Необходимо отметить, что ключевые показатели эффективности — одна из мер по реализации стратегии развития. Заменить же стратегию развития ключевые показатели эффективности не в состоянии.

В условиях демократической системы ценностей социальные лифты играют существенную роль. На руководящих должностях должны быть люди, владеющие знаниями и умениями, опытом. В условиях демократической культуры, да и традиционной культуры тоже, лица, владеющие know-how, вряд ли будут отдавать свои знания и умения без должной компенсации.

Возникает потребность в институтах и механизмах привлечения, отбора и удержания квалифицированных специалистов на руководящих должностях. Существенную роль в этом способна сыграть история успехов — история реальных достижений лиц, претендующих на занятие руководящих позиций.

Квалификацию целесообразно подтверждать письменными тестами, как это делается на Западе, когда и проверяющий, и проверяемый идентифицируются по номерам. В этом случае существенно снижается риск вынесения неадекватных оценок.

В условиях демократической системы ценностей существенную роль начинают играть распределение полномочий и полная прозрачность потоков:

- информационно-аналитических;
- административно-управленческих;
- материально-финансовых.

Разделение власти и распределение полномочий исключает излишнюю концентрацию власти, что снижает риск принятия и реализации коррупционно-емких и некомпетентных решений. Полная прозрачность всех потоков делает видным конфликт интересов.

Сочетать демократическую систему ценностей с непрозрачностью потоков представляется мало возможным. В этом случае было бы искушение использовать непрозрачность потоков для реализации своих целей. Критерий реализации общих генеральных целей в этом случае стал бы заменяться на критерий личной преданности лицам, владеющим компетенциями принятия нужных решений.

Для лиц, владеющих компетенциями принятия нужных решений, возникает проблема. Они могут выстроить структуру из преданных им лично лиц, но, такие лица уже не смогут оперативно переваривать большие объемы динамично меняющейся слабоструктурированной информации. Система управления сможет минимизировать издержки, но эффективно минимизировать упущенную выгоду уже не сможет.

Лица, владеющие компетенциями принятия нужных решений, оказываются перед выбором: что им даст больше — вывод средств из системы на основе непрозрачности потоков, не умеющей эффективно минимизировать упущенную выгоду, или получение полностью легального дохода от системы, которая может эффективно минимизировать упущенную выгоду. Выбор оказывается далеко не простым, особенно, если учесть, что система с полностью прозрачными потоками может принять к себе уже совсем других руководителей.

Система управления, ориентированная

на полностью прозрачные потоки, кардинально отличается от системы управления, ориентированной не на непрозрачные потоки. Лежащая между ними пропасть включает в себя стратегию, структуру, культуру, систему ценностей, рутины поведения. Возникает вопрос о возможности трансформации системы, ориентированной на непрозрачные потоки, в систему, ориентированную на прозрачные потоки.

Насильственный слом системы представляется малополезным, так как в этом случае будут потеряны сложившиеся институты, механизмы управления, супераддитивный системный эффект. Интерес представляет возможность эволюции системы в сторону полностью прозрачных потоков.

Выгодоприобретателями эффекта непрозрачности потоков становятся лица, имеющие компетенцию принятия нужных решений. Выгодоприобретателями эффекта полностью прозрачных потоков становятся лица, принимающие решения, но не имеющие компетенции принятия «нужных» решений.

Современные средства телекоммуникационного объекта позволяют учитывать мнения отдельных граждан в реальном времени. В этом аспекте появляется уникальный шанс учета интересов простых граждан через их участие в общегосударственных электронных платформах.

Объединяясь на основе общегосударственных электронных платформ, простые граждане получают возможность оказывать давление на лиц, принимающих решения, в том числе и в сторону большей прозрачности потоков.

Механизм работы демократического общества заключается не в назначении идеальных должностных лиц, а в такой системе контроля, сдержек и противовесов, что далеко не идеальные лица, оказавшиеся в такой системе, начинают работать на реализацию общих целей и на пользу общества.

Механизм продвижения в сторону системы управления с открытыми потоками заключается не в разовом открытии всех потоков, что представляется малореальным. Лица, имеющие компетенции принятия нужных решений, в силу своей мотивации не откажутся от возможностей реализации своих це-

лей при помощи общественных средств.

Однако, общественная работа заинтересованных лиц, по размыванию непрозрачности шаг за шагом ведет ко все большей и большей открытости потоков. Принятые обществом правила приличия и общественные роли, играемые лицами, принимающими решения, не позволят им встать в явную конфронтацию к процессу размывания непрозрачности потоков.

Прозрачность потоков особенно важна при структурных преобразованиях экономики, при разработке и реализации программ формирования и развития центров высокой добавленной стоимости.

Дефицит финансовых ресурсов можно решить, если эмитировать средства под просчитанные и прибыльные инвестиционные проекты развития экономики. Напечатанные инвестиционные деньги будут уравновешены добавленной товарной массой, что окажет антиинфляционное давление на экономику.

Если экономика получает деньги только от экспортно-ориентированных отраслей, то она становится экспортно-зависимой. Для развития отраслей, ориентированных на внутренний спрос, деньги под их развитие должны эмитироваться специально.

Для этого целесообразно разделить контуры финансирования спекулятивного рынка ценных бумаг и инвестиционного финансирования реальной экономики. Спекулятивные рынки имеют большую отдачу, чем рынки реальных инвестиций [12–13], но риск и нестабильность спекулятивных рынков также выше. Если эти два контура финансирования не будут разделены, то деньги будут вымываться из реального сектора экономики в пользу спекулятивного сектора.

Здесь необходимы разделение контуров финансирования, распределение полномочий и полная прозрачность потоков: материально-финансовых, административно-управленческих, информационно-аналитических. Финансированием реального сектора под просчитанные проекты могут заниматься специальные банки и инвестиционные фонды. Они, равно как и их «дочки», не должны иметь право работать на спекулятивных рынках. Их валютные позиции необходимо контролировать.

Разделение спекулятивных и инвестиционных контуров способно решить проблему долгосрочных сбережений населения. Аккредитованные инвестиционные банки и фонды могут помогать населению инвестировать в перспективные проекты развития предприятий и таким образом сберегать средства на пенсию, образование детей.

Тарифное регулирование должно играть только вспомогательную роль в решении общей задачи — развития национальной экономики и создания производств с высокой добавленной стоимостью на своей территории. Тарифное регулирование, проводимое по факту, не дает ясности относительно целей, которое оно преследует. Ограничение тарифов естественных монополий, например, РЖД, оборачивается снижением объемов средств и возможностей инвестиционного развития, что сразу же начинает тормозить развитие национальной экономики.

Дефицит средств РЖД и проблемы с выпуском инфраструктурных облигаций привели к снижению объема закупок локомотивов и вагонов, что поставило в сложные условия передовые отечественные предприятия и затормозило рост национальной экономики. Назвать такие действия приносящими пользу национальной экономике в данных условиях ясности и прозрачности представляется маловозможным.

Социальная политика — важная составляющая управления страной. Однако, на социальные расходы необходимо тратить только заработанные средства, так как в противном случае будет подорван потенциал развития и совокупное потребление будет только снижено.

Однако, при решении социальных задач целесообразно учитывать и мультипликативный эффект. Оснащение медицинских центров отечественными медицинскими приборами и лекарствами увеличивает предложение товарной массы. Поэтому эмиссия денежных средств под приобретение отечественных медицинских приборов оборачивается ростом товарной массы. Кривая предложения в этом случае смещается вправо, что ведет к антиинфляционному давлению.

Точно так же вложения в фундаментальную науку ведут к появлению новых товаров

и услуг в долгосрочном горизонте, а вложения в прикладную науку ведут к повышению эффективности технологий и улучшению потребительских качеств товаров и услуг на среднесрочном горизонте. Такие вложения оборачиваются ростом товарной массы, поэтому к таким вложениям можно относиться, в том числе, и как к инвестиционным проектам.

Литература

1. *Сото Э. де* Загадка капитала. Почему капитализм торжествует на Западе и терпит поражение во всем остальном мире. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. — 272 с.
2. *Cheeseman H. L.* Business Law. The legal, ethical, and international environment. — Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1992. — 1288 p.
3. *Тренин Н. Н.* Роль этики в управлении бизнесом. // Аудит и финансовый анализ. Приложение. Сборник научных трудов. — 2005. — №4.
4. *Тренин Н. Н.* Роль нравственности в инновационной экономике. // Личность и культура. — 2010. — №1.
5. *Тренин Н. Н.* Стратегическое управление. — М.: ПРИОР, 2000, 2002. — 240 с.
6. *Тренин Н. Н.* Предприятие и его структура. Анализ, Диагностика, Оздоровление. — М.: ПРИОР, 2000, 2002. — 240 с.
7. *Тренин Н. Н.* Технологии управления корпорацией. — Saarbrücken, Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012. — 681 с.
8. *Тренин Н. Н.* Технологии управления проектами. 1-е изд.; электрон. версия. — Saarbrücken, Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012. — 365 с.
9. *Тренин Н. Н.* Концепция ситуационного центра транспортной компании. — Saarbrücken, Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2012. — 245 с.
10. *Ириков В. А., Тренин Н. Н.* Распределенные системы принятия решений. — М.: Наука, 1999.
11. *Тренин Н. Н.* Внедрение информационных систем. // Компьютер в бухгалтерском учете и аудите. — 2000. — №3. — С. 125–135.

12. Тренев Н. Н. Управление финансами. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 494 с.

13. Тренев Н. Н. Макроэкономика. Современный взгляд. — М.: ПРИОР, 2001. — 352 с.

Поступила в редакцию

28 марта 2015 г.



Николай Николаевич Тренев — доктор экономических наук, кандидат физико-математических наук, ведущий научный сотрудник Института проблем управления РАН. Автор работ по проблемам инновационной экономики и формирования социальных и экономических институтов.

Nikolay Nikolaevich Trenev — Ph.D., doctor of economics, candidate of physics and mathematics, leading scientific associate of RAS Institute of Management Problems. Author's works are dedicated to problems of innovative economy and social and economic institutions' development.

117997, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 65
65 Profsoyuznaya st., 117997, Moscow, Russia
Тел. +7 (916) 563-37-84, +7 (926) 221-93-24; e-mail: Nnick2002@mail.ru