



Как выбраться из ловушки молодости

Неразделенность функций менеджера и собственника, недостаточная «открытость ума» деловой элиты и избыточная специализация управленцев являются основными барьерами, препятствующими росту молодых российских компаний

Геннадий Константинов, Игорь Липсиц, Сергей Филонович*

Вопросы, как известно, задавать легче, чем давать на них ответы. Особенно когда вопросы некорректны. Вот вам, к примеру, вопрос, широко обсуждаемый и в деловой, и в околodelовой среде: «Какой менеджмент лучше: западный или российский?»

Общая схема таких дискуссий сводится к тому, что берется некая известная схема западного менеджмента, обсуждается применительно к российской действительности, затем обнаруживается, что данная схема в России сильно искажается, и следует вывод: российский менеджмент маргинален.

На этом исследователи не останавлива-

ются. На следующем этапе они пытаются выяснить, сколько времени потребуется для перевода российского менеджмента с обочины на основную магистраль развития, выясняют, что сделать это невозможно вследствие особенностей русского менталитета, таинственной «русской души», климата, требующего повышенных затрат для поддержания жизнедеятельности, и т. д. и т. п. Таким образом, на классический вопрос русской интеллигенции «Что делать?» следует не менее классический ответ: ничего поделать нельзя.

А может быть, стоит изменить вопрос? И узнать, каков он, русский стиль управления? Почему он сложился именно таким? С какими управленческими ограничениями столкнулись сегодня русские компании и каким образом эти ограничения могут быть сняты?

Давай-давай

Молодость российского бизнеса порождает особенности, которые трудно понять, если ограничиться стандартными схемами из базовых учебников по менеджменту. Здесь нужно копать глубже, обращаясь к серьезным работам по теории развития организаций. И тогда мы поймем, что едва ли не решающим обстоятельством, определяющим сегодняшний стиль и текущие проблемы российского менеджмента, является то, что он очень молод, иначе говоря, в России велик процент совсем еще юных компаний. А специфика недавно созданной организации проявляется не только в отсутствии опыта или неустойчивости положения на рынке, но и в наборе барьеров, которые должны преодолеть компании, чтобы продолжить рост.

*Сотрудники Высшей школы менеджмента при Государственном университете — Высшей школе экономики.

Сравнительные характеристики моделей корпоративного управления

Характеристики модели	Англо-американская модель	Немецкая модель	Японская модель	Предпринимательская модель
Система социальных ценностей	индивидуализм, свобода выбора	социальное взаимодействие и согласие	взаимодействие и доверие	неопределенная
Роль трудовых коллективов	пассивная	активная	активная сопричастность	экстремальное реагирование
Основной способ финансирования	фондовый рынок	банки	банки	за счет близости к властным структурам
Информационная асимметрия	менеджмент	менеджмент, «домашний» банк	главный банк	предпринимательское ядро
Временной горизонт инвестирования	краткосрочный	долгосрочный	долгосрочный	сиюминутный
Стоимость капитала	высокая	средняя	низкая	неопределенная
Рынок капитала	высоколиквидный	ликвидный	относительно ликвидный	неликвидный
Основная экономическая единица (в крупном бизнесе)	компания	холдинг	финансово-промышленная группа	конгломерат
Тип инвестиций	радикальные	сложные	инкрементальные	авантюрные
Оплата менеджмента	высокая	средняя	низкая	с высокой дисперсией
Структура акционерного капитала	дисперсная	существенно сконцентрированная	сконцентрированная	в высокой степени неопределенная

Посмотрим на модель жизненного цикла организации, предложенную американским консультантом **Айзеком Адизесом** (см. рис. 1). Основная идея этой модели состоит в уподоблении развития организации развитию живого организма. Отсюда и названия основных этапов — «младенчество», «дай-дай-дай», «юность», «расцвет» и т. д.

Если следовать этой модели, то очень многие наши компании, если не большинство, успешно преодолели стадию младенчества, перешли в фазу «дай-дай-дай» и сегодня завершают ее, рассчитывая перейти в стадию «юность». Однако именно в момент перехода на их пути появляется весьма хитрая ловушка — «ловушка основателя, или ловушка семейственности». От того, насколько успешно они сумеют преодолеть это препятствие, во многом зависит будущее их бизнеса. В чем состоит эта ловушка?

Айзек Адизес указывает, что законы «регулярного» менеджмента (те, что из учебников) начинают действовать лишь ближе к завершению этапа быстрого роста («дай-дай-дай»). До этого вполне уместен наем сотрудников по «семейному» принципу, обеспечивающий большее доверие внутри фирмы и более высокую надежность ее функционирования. Однако когда компания вырастает за рамки 100–150 человек, этот принцип перестает работать. Нужны другие принципы — регулярные, но как к ним перейти?

Чужие руки

Одна из распространенных патологий российских компаний состоит в том, что предприниматели, их создавшие и раскрутившие, застревают в оперативном управлении. Западная схема, когда компания, достигнув определенного размера или масштаба деятельности, акционизируется, превращаясь из час-

тной в публичную, а далее работает под началом команды наемных управленцев, в России распространяется крайне медленно, в том числе из-за отсутствия реального фондового рынка (как пошутил один наш эк-

сперт, «фондовый рынок в России есть! Но это демонстрационная версия»). Поэтому прекрасные предприниматели, полные энергии и идей, вынуждены становиться посредственными менеджерами.

Существуют три известные модели корпоративного управления: англо-американская, континентальная (немецкая) и японская. Однако ни одна из них в странах с молодой рыночной экономикой автоматически не рождается. Бизнес каждой страны мучительно ищет свою модель.

Рассмотрим типичную ситуацию. Собственник не страдает фобиями и решает нанять профессиональных менеджеров, устраняясь от оперативного управления. В этом случае очень часто именно менеджер становится на путь войны, не признавая право собственности, созда-

вая «ручные» советы директоров, уклоняясь от выполнения решений собрания акционеров и действуя — во имя чего же? — естественно, во имя личного обогащения. Агентские издержки (то есть плата за пользование услугами менеджеров) в этом случае для собственника оказываются непомерно высокими. (К сожалению, и мы все это знаем, такая ситуация в российских компаниях может сохраняться достаточно долго, поскольку внешние механизмы системы корпоративного управления, дисциплинирующие менеджмент, у нас не развиты.)

Тогда собственник принимает обратное решение — сконцентрировать собственность настолько, чтобы взять управление корпорацией в свои руки. Если это удастся сделать, такой собственник управляет всеми процессами в компании, включая оперативную деятельность, вне зависимости от того, какую должность он занимает. Это уже другая крайность — отказ от признания права профессионального менеджмента на управление корпорацией.

Между этими двумя крайностями — широкий и пестрый спектр промежуточных

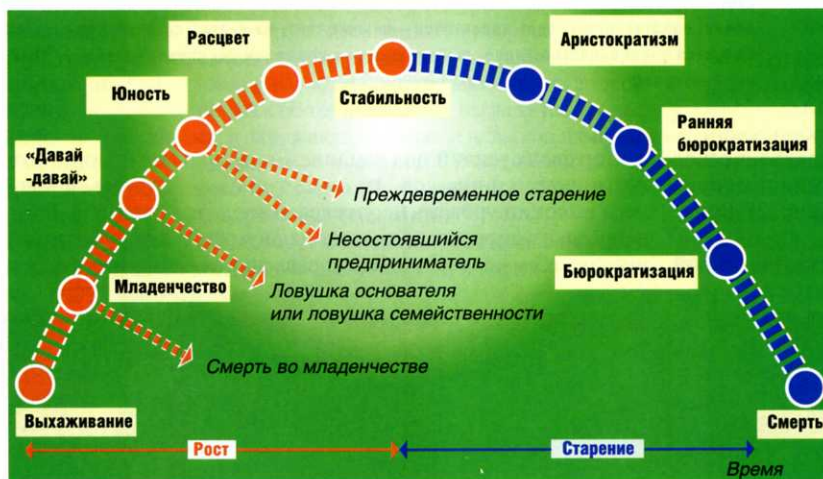


Рис. 1. Жизненный цикл организации по Адизесу

сперт, «фондовый рынок в России есть! Но это демонстрационная версия»). Поэтому прекрасные предприниматели, полные энергии и идей, вынуждены становиться посредственными менеджерами.

Вроде бы напрашивается естественное решение: пусть собственники привлекут профессиональных наемных менеджеров, которые и будут оперативным руководить бизнесом. Но нет. Это решение наталкивается на барьер недоверия — весь деловой опыт страны порождает решительный скептицизм в отношении возможности передать управление бизнесом в чужие руки и при этом не потерять его. Это не вина российского бизнеса, а его беда. И пытаюсь с ней справиться, российский бизнес начинает нащупывать свои оригинальные версии менеджмента. Одна из них — «предпринимательская модель корпоративного управления».

Предпринимательская модель

Проблема корпоративного управления — это прежде всего проблема разделения функ-

