

УДК 338.242

КРИЗИС УПРАВЛЕНИЯ: АМЕРИКАНСКИЕ ПРОРОКИ И РОССИЙСКАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

© 2010 г. **Л.А. Конарева***

Институт США и Канады РАН, Москва

В статье рассматривается кризис качества управления как ключевая причина глобального финансово-экономического кризиса. Дается сравнение причин, приведших к «Великой депрессии» в конце 20-х – начале 30-х годов в США, и причин кризиса 2008–2009 годов. Приводятся «смертельные болезни» американской экономики конца 70-х годов. Описываются ошибочные стили управления, приводящие к кризисному состоянию компаний. Излагаются уроки для России.

Ключевые слова: *Ицхак Адизес, Эдвардс Деминг, кризис управления, ошибочные стили управления, организационная структура компаний*

Предвестники кризиса

Мировая экономика с трудом выходит из глобального кризиса, хотя, по мнению некоторых видных экономистов и государственных деятелей, его последствия ещё долго будут сказываться. Как известно, кризис начался в крупнейшей экономике мира, в США, в середине сентября 2008 г. с падения американского банка «Леман бразерс», что послужило катализатором крушения всей финансово-экономической системы и быстро принял глобальный характер. Многие экономисты полагают, что по масштабам и последствиям последний кризис можно сопоставить с «Великой депрессией», имевшей место в американской экономике в конце 20-х – начале 30-х годов прошлого века. Да, есть немало параллелей, но есть и существенные отличия.

Основательный анализ сложившейся ситуации дан в одной из последних книг специалиста по истории США А.И. Уткина «Как пережить кризис. Уроки «Великой депрессии»». Он отмечает, что последнему кризису предшествовали 20 лет (с 1985 по 2005 г.) доминирования «американской империи» в мировой экономике. «Беспрецедентный по длительности период роста создал иллюзию, что экономическая система, основанная на пирамиде долгов, способна сама поддерживать своё существование неограниченно долго. В реальности же Америка могла жить расточительно лишь до тех пор, пока внешний мир сохранял доверие к её экономическим рецептам» [16, с. 267].

* **КОНАРЕВА Людмила Антоновна** – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Центра проблем управления ИСКРАН. E-mail: ekonareva@gmail.ru

В начале XXI века наметилось «разбалансирование» первой в мире экономики, начался «тихий» кризис в американской науке и технологии, стали сказываться последствия ухудшения в системе образования, назрела проблема утраты прежде знаменитой протестантской трудовой этики [16, с. 238, 239, 248, 251]. Говоря об уроках, А.И. Уткин делает такой вывод: «Одним из уроков Великой депрессии является значимость реального сектора экономики по отношению к финансовому как источнику кризиса из-за деривативов экономики, виртуальных денег и изобретенных схем». [16, с. 311]. Такой же точки зрения придерживается директор Института экономики РАН, академик Р. Гринберг, который считает, что в отличие от кризиса 1929 г. в США деньги сейчас можно «делать из воздуха».

Думается, что именно перекося, произошедший во всех крупнейших экономиках мира с реального сектора в сторону «виртуальной» экономики, обеспечивший столь соблазнительную возможность «делать деньги из воздуха» и получать ничем необоснованную прибыль, породил иллюзию вечного процветания и «ошибочную практику ведения бизнеса», о чём справедливо предупреждали некоторые специалисты. Так, Уильям Ларо, бывший в конце 90-х годов директором по комплексному управлению качеством крупнейшей компании США «Дженерал дайнемикс», в своей книге «Американский самурай. Борец с грядущими тёмными временами в американском бизнесе», опубликованной в 1991 г., писал: «Наше собственное представление о нашей роли во Второй мировой войне вкупе с экономической ситуацией, порожденной войной, на десятилетия определило ошибочную практику ведения бизнеса» [22, с. 15]. Он тогда ещё предупреждал: «Американский бизнес испытывает кризис в чудовищной пропорции. Если мы не признаем некоторые тяжёлые факты и не станем немедленно заниматься грядущей катастрофой, мы перестанем быть ведущей экономической державой. Мы вступим в пору мрачных времён для американского бизнеса, будем не в состоянии конкурировать. Нас затрут экономические гиганты» [22, с. ix].

Подобного рода предостережения не были услышаны, более того, можно смело утверждать, что ошибочная практика ведения бизнеса стала следствием давно назревавшего **системного кризиса управления**, а говоря ещё точнее, **системного кризиса качества управления**, что столь ярко проявилось и продолжает проявляться в конце первого десятилетия XXI века.

Современное развитие мировой экономической системы сопровождается нарастанием катастрофизма, а последствия техногенных катастроф чудовищны в социально-экономическом плане. В России, безусловно, самой крупной катастрофой стала авария на Саяно-Шушенской ГЭС (СШГ), произошедшая 17 августа 2009 г. и повлекшая гибель 75 человек. Затраты на ликвидацию причин по состоянию на начало сентября 2009 г. составили 192,51 млн. руб., а окончательное восстановление станции займет несколько лет.

В США крупнейшей катастрофой стала авария на нефтяной платформе «Дипуотер горизонт», с которой проводились буровые работы по заказу британской нефтедобывающей компании «Бритиш петролеум» (BP) в Мексиканском заливе, 20 апреля 2010 г. на этой платформе произошёл взрыв, сопровождавшийся пожаром, и 22 апреля она утонула. Этот инцидент привёл к гибели 11 человек и к выбросу почти 1 млрд. т нефти в воды залива, что обернулось экологической катастрофой для прибрежных штатов США.

Следует подчеркнуть, что в основе техногенных катастроф, какими бы видимыми причинами они ни вызывались, всегда лежит пренебрежение к качеству, и любая катастрофа – в первую очередь следствие системного кризиса качества управления.

Смертельные болезни американской экономики

Ведущие американские специалисты давно предупреждали о назревающем кризисе качества управления, отчётливо проявившемся еще в конце 70-х годов прошлого века. По их мнению, американская экономика уже тогда испытывала кризис. К этому моменту выявилось отставание США от Японии по многим показателям: валовому национальному продукту, производительности труда, эффективности производства. США проиграли Японии в конкурентной борьбе по очень многим видам продукции. Стали подвергаться резкой критике теория и практика управления американскими компаниями. Так, всемирно известный американский учёный по управлению качеством Эдвардс Деминг в 1982 г. написал свою известную книгу «Выход из кризиса», в которой подверг резкой критике американскую систему управления, и противопоставив ей японский подход, сформулировал рецепты и методологию создания системы управления, ориентированной на постоянное совершенствование [5]. В 1993 г. вышла его последняя книга «Новая экономика для промышленности, правительства и сферы образования», в которой сформулированы те же постулаты, но подчеркнута их универсальность и применимость для любой организации [21].

По мнению доктора Э. Деминга, крупные компании в США и Западной Европе были поражены «смертельными болезнями» [20, с. 97–125], в числе которых:

1. Недостаток постоянства в намерении спланировать процесс производства таких видов продукции и оказания таких услуг, которые будут постоянно находить спрос на рынке, позволят сохранить позиции компании в бизнесе и обеспечить работу её персоналу.

2. Мышление управляющих, ограниченное соображениями получения краткосрочной прибыли. Движимые страхом потерять свою должность и подталкиваемые банкирами и держателями акций компании, менеджеры становятся ориентированными на краткосрочный результат, что совершенно несовместимо с постоянством цели сохранения бизнеса. Э. Деминг приводит здесь красноречивое свидетельство видного японского ученого Йоси Цуруми: «Большинство высших руководителей американских компаний полагает, что их цель в бизнесе – делать деньги, а не производить продукцию или оказывать услуги» [20, с. 99].

3. Количественные, балльные, системы оценки работы персонала. Управление по целям – зло того же порядка. Это – всё равно управление на основе количественных показателей. Такие системы оценки не стимулируют людей к улучшению ситуации, они их побуждают действовать в соответствии с принципом «Не раскачивай лодку».

4. Копирование чужого управленческого опыта, приобретённого в другом месте, который может вовсе не подходить в данных конкретных условиях. Это связано с текучестью кадров управляющих. Управляющие, которые «привязаны корнями» к компании, заинтересованы в повышении качества и эффектив-

ности. Но нельзя ожидать проведения такой же политики от управляющих, которые нанимаются на работу на несколько лет, не знают глубоко данного конкретного дела и копируют чужой управленческий опыт.

5. Управление компанией только на основе «видимых» численных показателей (подсчёт денег). Не отрицая важности финансовых показателей, Деминг подчёркивает, что тот, кто управляет компанией, принимая во внимание только эти показатели, может со временем лишиться самой компании, ибо непознанными остаются наиболее важные, количественно неопределимые показатели её деятельности. Э. Деминг считает, что «дивиденды и краткосрочные прибыли «на бумаге» – показатели, по которым судят о деятельности руководителей компании, нигде не вносят вклада в материальное положение людей, и не улучшают конкурентоспособную позицию компании... Каждый может выплачивать дивиденды, игнорируя техническое обслуживание оборудования, сокращая расходы на исследование или поглощая другую компанию» [20, с. 20, 21].

Э. Деминг в своих книгах также сформулировал знаменитые 14 принципов управления. Они изложены в статье «Теория доктора Э. Деминга», опубликованной в данном журнале [9]. Спустя 28 лет ученик и последователь Деминга Майк Миклрайт, задавшись вопросом, следуют ли управляющие американских компаний этим принципам, пришёл к выводу, что они продолжают их игнорировать, а американская экономика по-прежнему подвержена тем же смертельным болезням, о чём он написал в своей книге «Выход из другого кризиса: мотивация через унижение» [23].

Ошибочные стили управления

Продолжая анализ глубинных причин кризиса управления любой организацией, сошлёмся ещё на одного известного американского специалиста в этой области доктора Ицхака Адизеса. Он известен как автор теории жизненного цикла организации и разработанной им методологии лечения – «организационной терапии». В 1979 году, т.е. 30 лет тому назад, он написал книгу «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем» [1].

В статье «Жизненный цикл организации», опубликованной в журнале в конце прошлого года, приведена кривая жизненного цикла организации, которая подобна кривой жизненного цикла человека [8]. Он состоит из двух частей – фазы роста и фазы старения. Любая организация, как и человек, рождается в муках, переживает трудные этапы взросления, становления, достигает зрелости, а затем медленно начинает дряхлеть, стареть. Но есть в этих циклах одно существенное различие. Человек смертен, а вот организации совсем не обязательно умирать, считает И. Адизес, более того, достигнув в своём развитии вершины процветания и здоровья, т.е. этапа *Расцвета*, организация может долгое время пребывать в нём.

И. Адизес считает, что для реализации управленческих функций, менеджеры должны играть четыре роли: производитель результатов (П), администратор (А), предприниматель – генератор идей (Г), интегратор (И).

Учёный обоснованно считает, что только для самого раннего этапа развития организации, а именно для этапа «младенчества», кризисное управление – это норма, поскольку её основатель – предприниматель исполняет все управленческие роли, ещё не существует никакой структуры, системы управления,

нет распределения функций, а руководитель озабочен лишь одним – производить что-то и продавать как можно быстрее. Неслучайно, согласно статистике, из вновь созданных организаций выживают лишь немногие. **На всех остальных этапах кризис возникает как следствие неправильного управления.**

Ни одна из перечисленных управленческих ролей, по мнению И. Адизеса, не существует в чистом виде, более того способна, в определённых условиях, породить ошибочный стиль управления.

Когда предпринимательская функция подавляет все другие, менеджер превращается в **«поджигателя»**, который целиком посвящает себя инновациям, он раздаёт новые задания, забывая о предыдущих, при этом задания выдаются в виде общих идей, у него нет времени распыляться на мелочи, он рассчитывает, что другие найдут способ их реализовать. Основной интерес «поджигателя» – не сделать работу и даже не добиться того, **как** работа сделана, а убедить всех, что работу **нужно** делать. Сотрудники стараются выглядеть занятыми, когда рядом такой начальник, на самом деле они понимают, что не нужно сразу отказываться от поручений, но и выполнять их не обязательно – очень скоро начальник сам передумает и забудет задания, которые недавно давал. Распыляясь на невероятное количество новых задач и стремясь создать новый эффект, **«поджигатель» на деле вызывает кризис за кризисом.** Ему нравится, когда его подчинённые носятся по офису, пытаясь справиться с кризисом, который он сам же и создал, при этом он воспринимает всех сотрудников с предпринимательской жилкой как конкурентов, от которых надо избавиться. **«поджигатель»** со временем может превратиться в **«параноика»**.

Ничем не ограниченный менеджер типа **П** превращается в **«пожарника»**, он постоянно бросается от одного дела к другому, **порождая один кризис за другим.** Он создаёт штат порученцев – сотрудников, которые помогают ему по мелочам, но не имеют стабильных обязанностей. Он не делегирует полномочий, он просто использует помощников для борьбы с **новым кризисом.**

Администратор в чистом виде превращается в **бюрократа** для которого главное – правила, инструкции, система отчётности, которому важно, чтобы все решения принимались в «письменной форме», чтобы можно было определить виновного в случае нарушения правил.

Чистый интегратор превращается в **суперпоследователя.** У него нет собственных идей, он не стремится достичь ощутимых результатов, мало интересуется тем, что и как он интегрирует, ему важнее общее ощущение «единого фронта». Он не является приверженцем определённой системы, он поддержит любую, которая обеспечит видимость консенсуса.

Если одна из ролей доминирует, то превалирует какой-то один неверный управленческий стиль и исключается возможность развития других ролей. Разные сочетания управленческих ролей в одном человеке, что чаще всего и происходит, могут породить такие ошибочные стили поведения как **«надсмотрщик»**, **«благодушный правитель»**, **«бездарный тренер»**, **«демагог»**, **«доставала»**, **«рабовладелец»**, **«пустышка»**. Если совершенствоваться только в одной функции, можно довести её до идеального исполнения, но если не заниматься другими, то такой менеджер превращается в **«мертвый пень»** [3].

Особенности некоторых ошибочных стилей менеджмента можно уловить уже по данным И. Адизесом метким и образным названиям. Иногда название не столь самоочевидно. Остановимся более подробно на менеджере – **«пустышке»**. Вот как характеризует его учёный. «Человек, занимающий управлен-

ческую позицию и не исполняющий ни одной из классических менеджерских ролей, есть нейтральный менеджер, или «пустышка» [1, с. 80].

Такой менеджер озабочен прежде всего тем, как сохранить свою должность, поэтому он боится перемен, которые могут стать угрозой его положению. Он боится серьёзных конфликтов, никогда не отстаивает свою точку зрения, всячески избегает участия в чём-то новом, но с охотой приписывает себе чужие достижения. «Пустышка» предпочитает нанимать на работу не очень ярких личностей и способствует продвижению тех, кто достигнет ещё меньше, чем он сам. Способные подчинённые, не видя перспектив к продвижению, предпочитают увольняться, а те, кто остаются, сами со временем превращаются в пустышек. «Пустышка» ни на что не жалуется. Боясь, что жалоба может отразиться на нём самом, он говорит: «Все отлично, мы непрерывно развиваемся». А в это время компания может уже быть на пути к банкротству» [1, с. 81].

Возникает вопрос: «Как «пустышка» может быть менеджером?» Во-первых, человека иногда назначают на должность по знакомству, а в условиях коррупции – и за взятку. Во-вторых, и чаще всего, как это ни парадоксально, менеджеры-пустышки вырастают внутри самой организации. Куда обычно деваются плохие менеджеры? Помните принцип Питера? Его сформулировали Питер Лоуренс и Рэймонд Халл в книге «Принцип Питера», опубликованной в 1969 г. Он гласит: «В должностной иерархии ни ваши усилия, ни помощь вашего начальника не помогут, если позиция над вами блокирована сотрудником, достигшим своего уровня некомпетентности» [1, с. 79]. Согласно этому принципу, плохие менеджеры, продвигаясь вверх по ступеням карьерной лестницы, достигают уровня своей некомпетентности и остаются на нём, перемещаясь по горизонтали. Так, один нейтральный менеджер может спровоцировать опасный процесс развала организации. Когда «пустышки» устранены из организации, что происходит в результате увольнения, ухода на пенсию или смерти, их отсутствия никто не замечает, но к этому моменту сама организация может быть уже мертва.

Если на этапах роста организации кризис можно преодолеть, приняв соответствующие меры по правильному «лечению», чтобы организация успешно развивалась, то самым опасным, как это ни странно, является этап расцвета. В своей книге «Стремление к расцвету» Адизес пишет: «Падение начинается, когда никто совершенно не подозревает этого – а именно в состоянии расцвета! Когда распространяется **самодовольство**» [19, с. 154]. Уверенная в своих силах организация, получающая хорошую прибыль, имеющая стабильные рынки сбыта, может думать, что ей ничего не угрожает. Иллюзии менеджеров относительно доминирующей позиции своей компании на рынках как раз и могут вызвать старение. Ситуация на рынке непрерывно меняется, особенно в эпоху глобализации. А **изменение приближает кризис**, как считает Адизес, **и его масштаб прямо связан с достигнутым успехом**. Чем больше успех и чем более самонадеян лидер, тем серьёзнее кризис в компании. Не почувствовавшие это вовремя руководители могут довести организацию до состояния «комы». Ведь смерть может длиться годами, а может наступить внезапно после мощного удара. Таким ударом в США стал ипотечный кризис, повлёкший цепь кризисных явлений в экономике.

Коренная причина кризиса качества управления

Как уже отмечалось, причины, приведшие к кризису, давно накапливались. Ошибочные стили управления компаниями стали превалировать, чему способствовала внешняя экономическая среда второй половины XX – начала XXI века. Глобализация, укрепление позиций международных корпораций, передел рынков, погоня за прибылью, стремление к личному обогащению высших менеджеров и собственников корпораций – всё это превратилось в основные цели деятельности. Успех той или иной компании (как и личный успех менеджеров) всё в большей степени стал зависеть от агрессивных и быстрых действий по вытеснению конкурентов, что, по определению, несовместимо с обеспечением качества результатов деятельности. Последнее требует вдумчивого анализа, методичного решения проблем, тщательного поиска истинных причин и осуществления корректирующих мер по их искоренению. Накоплен огромный арсенал весьма эффективных методов менеджмента качества, но их применение несовместимо с поспешными решениями, определяющими рост и укрепление бизнеса в современной агрессивной внешней среде.

Управленческий процесс активен, т.е. представляет собой не реакцию на свершившееся, а ориентированное на цель, упреждающее поведение, связанное с тем, что только должно происходить в будущем.

Понятно, что управление всегда осуществляют люди, **качество управления зависит от их интеллекта**. Английский писатель, поэт и художник XVIII века Джон Рёскин писал: **«Качество никогда не является случайностью. Это – всегда результат усилий интеллекта»**. Помимо определённого уровня интеллекта требуется ещё и **гармонизация интересов** лиц, осуществляющих управление, а они, по определению, противоречивы. Возникают типичные конфликты между владельцами и наёмными менеджерами, между членами совета директоров и высшими управляющими, между мажоритарными и миноритарными акционерами и т.д. Кроме того, важнейшая цель управления – предвидение, предсказание будущего. **«Вы не можете управлять тем, что уже в прошлом»**, – справедливо писал Э. Деминг, а один из его учеников, также известный специалист по управлению Майрон Трайбус утверждал, что самая большая проблема, стоящая перед менеджером системы – это **предсказание и предвидение**.

Это под силу только мощному интеллекту (неслучайно, никто из наших крупнейших экономистов, да и зарубежных тоже, не мог предсказать нынешний кризис). **Интеллект есть управление будущим** – по мнению известного российского специалиста в области управления качеством доктора экономических и доктора философских наук А.И. Субетто. Но какой интеллект? Сошлёмся опять на А.И. Субетто. **«Интеллект без категории добра, без нравственных ориентиров становится слепым, неразумным»**, – пишет он. Но и «быть только добрым, только честным с позиции новой нравственности недостаточно, потому что и доброта, и честность, соединённые с невежеством, часто переходят в свою противоположность – в зло и в бесчестие» [15]. Таким образом, только интеллект, соединённый с нравственностью может обеспечить качественное управление и социально ответственное поведение.

Возвращаясь к коренным причинам кризиса качества управления, следует сказать, что именно **повсеместное разрушение нравственности лежит в его основе**.

Между тем, именно уровень нравственности выступает в качестве существенного фактора состояния, динамики и эффективности **«совокупного интеллекта общества: при устойчивом росте нравственности всё большего количества членов общества и его элит, начиная с определённого уровня, возникает эффект положительной — по отношению к возможностям его интеллекта — обратной связи — рост эффективности интеллекта сообщества (общества и его членов), а при понижении нравственности — наоборот — эффект отрицательной обратной связи — ослабление совокупного интеллекта сообщества и его членов, вплоть до его разрушения (а за ним и самого сообщества) [11].**

Воспитание нравственности, социально ответственного поведения всех членов общества, следование этическим принципам — всё это насущные долгосрочные задачи, требующие объединения усилий специалистов, занятых в сферах образования, культуры, просвещения и др., а в современных условиях противостоять массовому мошенничеству, фальсификации, надувательству и выходу из кризиса может способствовать пересмотр традиционных систем и принципов управления, возврат к истокам понятия качества, повсеместное внедрение философии качества.

Совершенствование качества управления — путь к надёжному выходу из кризиса

Современный глобальный кризис показал, что господствующая система управления, которая поддерживает стандартную организацию управленческого процесса сверху вниз, больше не соответствует изменениям, происходящим в обществе.

Профессиональный менеджмент возник, когда функции владения и управления начали разделяться. Наёмные управленцы представляли интересы владельцев и отчитывались перед ними. По мере роста организаций и превращения их в обширные конгломераты менеджмент становился всё более серьёзной силой. Владельцы стали акционерами, и единственное, что они могли сделать, чтобы воздействовать на управляющих в случае серьёзных разногласий, это продать акции компании. Совет директоров, который должен был контролировать работу менеджеров и выражать интересы акционеров, часто оказывался неспособным эффективно контролировать действия менеджмента. Как правило, совет назначался и успешно контролировался самими топ-менеджерами. Управление превратилось в элитарный, недемократический, связанный с эксплуатацией процесс.

И хотя в соответствии с современными теориями менеджмента управляющие должны отвечать не только перед акционерами компании, но и перед потребителями, другими заинтересованными сторонами, а также рядовыми сотрудниками, в действительности члены этой элитарной группы редко представляют интересы акционеров — чаще всего они представляют самих себя и действуют в своих интересах. Их неуёмные аппетиты и алчность превратили современный капитализм в «криминальный».

Аналогичный процесс происходил и в России. В результате поспешной приватизации образовалась масса номинальных держателей акций, но не реальных собственников. Все акционеры в самом деле не имеют никакого значения. Главную роль играют высшие менеджеры, номинальные собственники

только перепродают свои активы по крайне заниженным ценам другим собственникам, в том числе и иностранным.

В управлении акционерными компаниями всё ещё господствует классическая пирамидальная организационная структура, нередко с авторитарным руководителем, который обладает полнотой власти и ответственности и получает за это максимальную компенсацию. В самом низу иерархической системы (на уровне рабочих) люди не имеют никакой власти, несут минимальную ответственность и получают скромную зарплату, да и ту могут выплачивать с задержками, а то и вовсе не платить.

Авторитарное правление не означает, однако, что можно вести себя вызывающе и неуважительно, но предполагает, что руководитель должен быть сильным, решительным и **справедливым**. Люди крайне болезненно относятся к несправедливости, она их унижает. Вот почему в обществе зреет крайнее недовольство тем, что даже в ситуации кризиса высшие менеджеры наших крупнейших акционерных компаний посмели выплатить себе огромные бонусы. Даже правительство вынуждено было призвать их к «самоограничению». Русский философ Иван Александрович Ильин писал: «Нельзя взыскивать со всех одинаково... есть призванные к власти, с них надо взыскивать строже» [6].

Кризис показал, что назрела острейшая необходимость в пересмотре традиционных систем и принципов управления в целях его совершенствования. В каких же направлениях необходимо осуществлять этот пересмотр?

Отказ от традиционной авторитарной системы управления

Может ли упреждающий менеджмент осуществляться одним человеком? Элитарная управленческая структура, в которой процесс принятия решений монополизирован одним из членов управленческой команды, не обязательно является оптимальным решением. Чтобы управленческий процесс был успешным, в нём должна участвовать вся организация. Требуется принципиально иной стиль управления.

Для всех без исключения «отличных» (совершенных, передовых) компаний за рубежом характерна современная философия командного, так называемого **«партиципативного»** управления (*participative management*). Компании с таким стилем функционируют гораздо **эффективнее**. Так, пятилетнее обследование деятельности 34 крупных фирм США (занятых в 25 отраслях) с партиципативным стилем показало, что **прибыль на капитал у них была вдвое выше**, чем в тех, где подобный стиль отсутствует.

Именно такой метод управления пропагандирует в своих книгах и реально внедряет в организациях И. Адизес. В соответствии с разработанной им концепцией управленческих ролей, идеальным менеджером (ПАГИ) является человек, который может выполнять все четыре управленческие роли, хотя он может быть и не одинаково силён во всех, но идеальных менеджеров, как и идеальных людей, вообще, не существует. Так как ни один человек не может быть ПАГИ, **концентрация права принятия решений в руках одного человека ведёт к управленческим ошибкам**. Чтобы компания успешно развивалась, ей нужны **команды лидеров** с разными стилями управления и квалификацией, что особенно важно на этапе Расцвета.

Только слаженная управленческая команда способна вести организацию к прогрессу и успеху. Методология «лечения» И. Адизеса, которая помогает компаниям «осознавать свои проблемы прежде, чем они перерастают в уродливые дорогостоящие кризисы», состоит в обучении менеджеров и сотрудников организаций методам командной работы и группового принятия решений. В результате обучения создаются синергетические команды ПАГИ, в которых взаимодействие между объединенными в систему частями имеет собственную ценность. ПАГИ есть больше, чем простая сумма П+А+Г+И. **ПАГИ есть синергетический процесс, при котором каждый участник учится у других членов команды. Каждый участник совершенствуется, находясь в такой обучающей среде. То, чему научился каждый из них, и есть вновь созданная ценность.** Управленческая команда не только объединяет лидеров, наилучшим образом способных играть разные управленческие роли, **но и обладает всеми необходимыми условиями для принятия решений.**

Призывая к командному управлению, И. Адизес пишет: «Весь социальный класс менеджеров в самом деле не способен управлять. Функция П в кодировке ПАГИ, как правило, соответствует тем сотрудникам, которые создают результат – продавцам, рабочим, бухгалтерам. Чтобы сформировать команду со свойствами ПАГИ, необходимы работники, которые могли бы сотрудничать в процессе управления – менеджеры берут на себя роли А, И, Г, а рабочие дополняют команду исполнением роли П. **Одна из причин управленческих ошибок заключается в убеждении, что все руководители – супермены, а рабочие – просто «пустышки»...** Функция управления заключается в создании среды, в которой люди могут открыто обмениваться идеями, сотрудничать, но не конкурировать, учиться друг у друга, коллективно отвечать за результат [1, с. 229].

Неотъемлемой чертой партисипативных систем, о сути которых нам уже приходилось писать [10], является участие рядовых работников в процессе принятия решений. Формы их участия разные, и необходимо решить вопрос о пределах их участия в зависимости от характера и уровня принимаемых решений, но именно партисипативные системы обеспечивают **максимально эффективное использование человеческих ресурсов.**

И это неслучайно, ведь в основе партисипативных систем лежит предпосылка, что усовершенствования в процессе любой деятельности возможно реализовать, лишь воздействуя на человека, повышая его ответственность за порученное дело, меняя его отношение к труду, систему взаимоотношений в коллективе, а также между руководством и членами трудового коллектива, создавая атмосферу, благоприятную для развития творческой инициативы каждого.

Это возможно лишь в том случае, если произойдет коренная ломка менталитета у руководства компаний и представителей государственных органов власти, но этого мало, требуется ещё и массовое изменение сознания в широких слоях общества. В умах и душах людей должна произойти «перестройка», нацеленная на осознание коренных истоков понятия качество и философии качества.

Уроки для России

Глобальный кризис ударил по экономике России сильнее, чем по экономике развитых капиталистических стран. В августе 2010 г. В.В. Путин заявил, что Россия не преодолела последствия мирового финансового кризиса. По официальным прогнозам Министерства экономического развития и торговли, ВВП в 2010 г. составил 95,8% к 2008 г., в 2011 г. он составит 99,1% по отношению к тому же году и только в 2012 начнётся небольшой рост – 102,5% по отношению к 2008 г. [13]. В то же время ВВП США во втором квартале 2010 г. вырос на 1,6% [14].

Всё это выглядит достаточно закономерным. Российская экономика возможно, в гораздо большей степени, чем экономика США или развитых стран Западной Европы, носит виртуальный характер. Алексей Кузьмин, советник консалтинговой компании «Неокон» считает, что собственно реальная экономика составляет 30%, остальное «надутые пузыри» [25]. Действительные доходы в экономику России приносят (другой вопрос, как они распределяются) сырьевые отрасли и в какой-то мере производство металлов. Не вдаваясь в рассуждения об эффективности существовавшего в СССР реального сектора, можно констатировать, что за годы реформ он практически разрушен. Директор Института Европы РАН академик Н.П. Шмелёв называет 20 лет российских реформ «годами упущенных возможностей». По мнению других видных экономистов, начиная с массовой приватизации и расчленения крупных государственных предприятий, произошла «деиндустриализация России». В 1990 г. основные фонды промышленности среди отраслей «производящих товары» составляли около 70%. Начатая в 1990 г. реформа «парализовала машиностроение России и за 10 лет простоя производственных мощностей привела его к глубокой деградации», контингент промышленных рабочих сократился вдвое, на 8,5 млн. человек [7, с. 177, 178, 209].

Учитывая предкризисное состояние российской экономики, неудивительно, что в 2009 г. спад производства в промышленности составил 14%, при этом в обрабатывающей – 20%, в легкой и текстильной – 26%. Экспорт уменьшился на 40% [24], а структура экспорта и до того была не в пользу России. Как отмечает Н.П. Шмелёв, «соотношение машинотехнического обмена между Россией и ЕС, включая высокотехнологичную продукцию, составляет сегодня 1:30 в пользу последнего» [17, с. 397].

Подтверждением положения о том, что в современной России «деньги делаются из воздуха», стал тот факт, что, по данным журнала «Форбс», в кризисном 2009 г. число миллиардеров в России почти удвоилось – с 32 до 62 человек. Как отмечает экономический обозреватель РИА Новости Влад Гринкевич, «нынешний мировой кризис ещё раз подтвердил, что в годы экономических потрясений богатые становятся богаче, а бедные – беднее» [26]. По мнению шеф-редактора журнала «Форбс» Стива Форбса, нынешний прогресс России не соответствует состоянию её экономики: промышленный спад в России значительно больше, чем в большинстве развитых стран, а рост числа богатых людей может говорить о надувании новых «спекулятивных пузырей».

Исследование, проведённое экспертами Российской экономической школы (РЭШ) и Ситибанка, в ходе которого изучалось поведение «группы состоятельных граждан», показало, что уровень их потребления в период кризиса

никак не снизился. В группу состоятельных граждан попадает около 0,7% всего населения страны, а общий объём денежных средств этой категории – 9% ВВП. В среднем каждый состоятельный россиянин имеет около 3,4 млн. руб. в качестве свободных денежных средств. Эта группа зарабатывает около 7,3 трлн. руб., или почти 25% всех доходов в стране [12].

Кризис способствовал усилению социального расслоения в стране. Как отмечает директор Института социологии РАН член-корреспондент РАН Михаил Горшков, средний класс сократился до 25%, а слой малообеспеченных (от небогатых до бедноты) граждан вырос с 43 до 51%. При этом внутри этой группы образовалась основная «группа риска» – 15–18%, в которой люди не просто пострадали, а очень сильно пострадали от кризиса. Это пенсионеры и люди предпенсионного возраста (мужчины от 50 до 60 лет, женщины от 45 до 55), которые не могут найти новую работу. Таких, по словам Горшкова, в России около 15 млн. человек. Ещё около 4 млн. человек находятся ниже черты бедности [4].

Понятно, что в группу миллионеров и состоятельных граждан входят топ-менеджеры российского крупного бизнеса, депутаты, государственные чиновники высокого ранга и просто спекулянты всех мастей. Кризисом воспользовались разные мошенники, которые стали вздывать цены на лекарства, продукты питания. Достаточно вспомнить, что в период беспрецедентной московской жары цены на вентиляторы сначала были вздуты на 300%, а затем они и вовсе исчезли из продажи. По данным корреспондента Русской службы ВВС Михаила Терновых, материальный ущерб, причинённый экономическими преступлениями в России в 2009 г., составил 1,045 млрд. руб., в 2 раза больше, чем в 2008 г. Всё это свидетельствует о глубокой **нравственной деградации** многих предпринимателей [27].

Таким образом, рост капиталов российских бизнесменов не имеет никакого отношения к внедрению новых технологий или повышению эффективности управления, а между тем, все «смертельные болезни», перечисленные Э. Демингом, имеют непосредственное отношение к российской действительности.

В российском бизнесе превалирует не только ориентация на краткосрочные прибыли, но и на максимизацию прибыли в кратчайшие сроки. Академик Н.П. Шмелёв образно называет наш бизнес «зажравшимся», поскольку все гонятся за тем, где можно 100% схватить или где за ночь миллион заработать, в то время как за рубежом весьма хорошей нормой прибыли считается 5–10% [18, с. 22].

Главная цель бизнеса – получение прибылей. Этот постулат, широко пропагандируемый во всех учебниках по менеджменту, глубоко въелся в умы зарубежных и российских предпринимателей. Такая мораль (а вернее её отсутствие) несовместима с философией качества, в соответствии с которой главная цель бизнеса – производство продукции или услуг, удовлетворяющих потребителя, для которого они предназначены. Продавая по завышенным ценам продукт или услугу ненадлежащего качества, можно получить необоснованно высокую прибыль. Вопросам соотношения цены и качества посвящено немало трудов, но чтобы усвоить и внедрить в практику правильные подходы, обеспечивающие нормальное соотношение, требуется ломка менталитета менеджеров организаций. Компании, следующие стратегии соответствия цены качеству, не должны, да и не будут, «всучать» потребителю некачественный бесполезный товар по безумной цене, следуя логике: «Ну, раз платят, значит, есть спрос».

Это – глубоко порочная практика, которая, увы, наблюдается на российском рынке, что особенно обострилось в период кризиса. К тому же российский потребитель сталкивается с бешеным увеличением цен на всю сферу услуг, при этом объём предоставляемых услуг уменьшается, а их качество падает.

Участившиеся в последние два года техногенные катастрофы и аварии свидетельствуют о том, что новые собственники во имя извлечения текущих прибылей не вкладывают средства в обновление основных фондов, а эксплуатируют их, вызывая тяжёлые социальные последствия, и лишь вмешательство лично президента или премьер-министра заставляет их принять необходимые меры по предотвращению подобных ситуаций в будущем.

Весьма характерно также для российских компаний управление любой компанией только на основе «видимых» численных показателей, что в условиях необходимости перехода на инновационную экономику чревато очередным провалом. Заметим, кстати, что Э. Деминг не отрицает важности финансовых показателей, он говорит о приоритетности целей в их достижении. Во всех своих работах и всей своей многолетней практической деятельностью он постоянно доказывал, что, если главной целью компании является улучшение качества, это автоматически влечёт за собой удовлетворение потребителей, рост прибыли и расширение бизнеса в виде увеличения размера рынка и его доли.

Копирование чужого управленческого опыта – ещё одна «смертельная болезнь». Начиная с первых лет реформ российские компании не без помощи иностранных консультантов стали усиленно заимствовать западный опыт управления, который в весьма искажённом виде стал внедряться в неподготовленную среду. Достаточно вспомнить поспешное принятие закона «О техническом регулировании», который отменил имевшие обязательную силу ГОСТы и ввёл необязательные стандарты и ТУ. В условиях отсутствия жёсткой системы юридической ответственности фирм за качество продукции, что так характерно для всех развитых капиталистических стран, это развязало руки многим недоброкачественным производителям в России. Ряд программ, показанных по центральным каналам телевидения в 2009 г., заставил всех покупателей содрогнуться от ужаса при виде того, «что мы едим», пьём, фальсификация лекарств достигла больших масштабов. И ни один производитель подобной, изготовленной в соответствии с собственными ТУ, но реально опасной в употреблении продукции, не был привлечён к судебной ответственности.

Можно смело утверждать, что американские специалисты по управлению оказались истинными провидцами, однако ни в США, ни в России их рецепты не были взяты на вооружение для совершенствования систем управления. Глобальный кризис помог осознать коренные и всеобщие недостатки господствующих систем управления, нацеленных не на удовлетворение интересов потребителей, а на максимизацию прибылей в интересах собственников. И до тех пор, пока не укрепится новая парадигма управления людьми, системами и процессами, трудно ожидать успешной модернизации российской экономики.

Список литературы

1. *Адизес И.* Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006 г. 285 с.
2. *Адизес И.* Стремление к Расцвету. М.: Дело, 2009. 253 с.

3. *Адизес И.* Эффективные и неэффективные стили менеджмента. М.: Альпина, 2009.
4. Газета. 12.03.2010.
5. *Деминг Э.* Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 418 с.
6. *Ильин И. А.* О справедливости. Собрание сочинений. Т. 3. М.: Русская книга, 1994.
7. *Кара-Мурза С.Г., Батчиков С.А., Глазьев С.Ю.* Куда идет Россия. М.: ЭКСМО Алгоритм, 2010. 446 с.
8. *Конарева Л.А.* Жизненный цикл организации // США ♦ Канада. 2010. № 11.
9. *Конарева Л.А.* Теория доктора Э. Деминга // США ♦ Канада. 2000. № 10.
10. *Конарева Л.А.* Партиципативное управление и мотивация персонала // США ♦ Канада. 2008. № 9
11. *Коломиец Б.К.* Универсальные и интеллектуальные компетенции: обоснование и оценка / Материалы XVII Всероссийской научно-методической конференции. Москва, Уфа: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2007. 75 с.
12. *Куликов С.* Богатые от кризиса пока не плачут // Независимая газета. 4.09.2010.
13. Российская газета. 25.05.2010.
14. Росбизнесконсалтинг. 27.08.2010.
15. *Субетто А.И.* Общественный интеллект: социогенетические механизмы развития и выживания. Диссертация. Нижний Новгород, 1995.
16. *Уткин А.И.* Как пережить кризис. Уроки великой депрессии. М.: Эксмо, 2009. 317 с.
17. *Шмелёв Н.П.* В поисках здравого смысла. Двадцать лет российских экономических реформ. М.: Весь мир, 2006. 503 с.
18. *Шмелёв Н.П.* Некоторые спорные вопросы современной российской экономики». Научные труды Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России. Т. 14. Москва, Санкт-Петербург, 2004. 250 с.
19. *Adizes I.* The Pursuit of Prime. Maximize Your Company's Success with the Adizes Program. The Adizes Institute Publishing. Santa Barbara (Ca), 2005. 154 p.
20. *Deming E.* Out of the Crisis. Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge (MA), 1982. 507 p.
21. *Deming E.* The New Economics for Industry, Government, Education. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge (MA), 1993. 240 p.
22. *Lareau W.* American Samurai. Warrior for the Coming Dark Ages of American Business. Clinton (NJ): New Win Publishing, Inc., 1991. 336 p.
23. *Micklewright M.* Out of Another Crisis! Motivation through Humiliation ASQ Quality Press. Milwaukee (Wisconsin). 241 p.
24. Правда.Ru. 16.12.2009.
25. «Право голоса». ТВ «Центр». 17.05.2010.
26. РИА Новости. 11.03.2010.
27. Русская служба BBC. 5.02.2010.