

РОССИЯ ГЛАЗАМИ ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ

Менеджмент и становление инновационности российской экономики

На примере промышленных предприятий С.-Петербурга

Р. БЛОМ, Х. МЕЛИН, А. САРНО, И. САРНО

Одно из важнейших направлений развития современного общества — инновационность национальной экономики. Имеет ли Россия шансы хотя бы в будущем составить конкуренцию странам, инновационность экономики которых стала элементом национальной стратегии? В обретении инновационности, в ее становлении особая роль принадлежит менеджменту, являющемуся важной структурной компонентой инновационного цикла. Смогут ли научные разработки впитываться и заказываться промышленностью, во многом зависит от сложившихся стратегий и культуры менеджмента, от реальных менеджеров.

В публикации финских социологов представлены результаты исследования особенностей менеджмента в российской промышленности, его стратегий при внедрении научных разработок, реализации новых проектов и ноу-хау.

Для понимания процессов, протекающих в российской экономике, очень важны ответы на вопросы, насколько силен или слаб средний класс, насколько развиты институты частной собственности, насколько органично для России превращение ее в европейскую страну, что происходит с идентичностью ее элит и населения и т. д.

В настоящее время все большее значение приобретают шансы России хотя бы в перспективе иметь инновационную экономику [*Иноземцев 2000, Федотова 2000, Косопен 1999*]. Создание глобального информационного общества ставит национальные экономики перед реальностью более жесткой и быстротекущей конкуренции независимо от активности или пассивности их политических или экономических элит [*Кастельс 2000, Шкаратан 2004*]. Специалисты по стратегиям развития в США, в ряде европейских стран, в Скандинавии вырабатывают социальные технологии, применяя которые можно обеспечить наивысший потенциал инновационного развития страны.

В разработках технологий целенаправленной интенсификации инновационности экономики еще не поставлена точка. Это уравнение по-прежнему

содержит, к несчастью (или к счастью), много неизвестных. Возможно, российским ученым удастся найти еще неизвестную сегодня переменную и сделать на нее ставку, чтобы войти в лидирующую группу стран или хотя бы существенно сократить нынешнее отставание.

Одна из переменных сегодня не только хорошо известна, но и совершенно очевидна. Чтобы промышленность страны и ее экономика приобрели статус инновационных, они должны научиться выступать активным заказчиком научных разработок, ноу-хау. Недостаточно, как это было в недавнем прошлом, сосредоточить средства страны на развитии университетов и научно-исследовательских институтов. Бизнес-организации, их менеджмент должны быстро впитывать научные и проектные наработки [Hakala, Kaukkonen, Nieminen, Ylijoki 2003]. В этом заключается современный принцип обучающейся экономики. Промышленность, наука и образование должны быть интегрированы в единый инновационный цикл. Важно, чтобы большинство социальных институтов, значимых социальных субъектов также выступали участниками инновационного цикла, его инфраструктурной поддержкой [Schienstok, Kuusi 1999].

С конца 1999 г. до начала 2000 г. нами проведено эмпирическое исследование стратегий менеджеров фирм различных отраслей экономики С.-Петербурга. Нужно сказать несколько слов о причинах такого выбора. Почему именно С.-Петербурга, а не страны в целом? Во-первых, хотя тенденции экономического развития сложились так, что существуют два типа инновационных циклов (в рамках национальной экономики в целом и в рамках региона, например, такого, как крупное городское поселение с развитой экономикой), наиболее значимым является второй. Поэтому более продуктивно рассматривать такие регионы, как Москва, Владивосток, а не Россию в целом.

Во-вторых, типичность С.-Петербурга. В ряде отношений Москва как объект исследования интереснее. Однако Москва ушла от среднего уровня по России настолько далеко, что скорее контрастирует с остальными регионами, чем представляет их. С.-Петербург оказался относительно более адекватным объектом исследования в двух отношениях. С одной стороны, он ближе к состоянию среднего по стране региона. С другой стороны, он все еще сохраняет научный, образовательный и промышленный потенциал, что может быть интегрировано в инновационный цикл.

В нашем исследовании особый акцент сделан на промышленных фирмах. Выборкой было охвачено 594 организации (187 средних и крупных предприятий, 407 малых).

В соответствии с замыслом исследования мы стремились понять, какие менеджериальные стратегии доминируют на российских предприятиях и как менеджмент способствует активному формированию заказов на научные разработки. Когда мы искали способы идентификации конкретных менеджериальных стратегий и их эмпирические индикаторы, то отправной точкой поиска для нас были приоритеты, реализуемые фирмами в своей деятельности. Ведь ресурсы всегда ограничены. Соответственно деятельность менеджеров — это постоянный поиск оптимальных решений (на что направить дефицитные ресурсы фирмы — на обучение персонала или закупку нового оборудования; на привлечение инвестиций или сокращение издержек производства и т. д.) [Пригожин 2003, Окрепилов 2003].

Искомые приоритеты можно определить по довольно наглядным индикаторам, например, по количественной оценке применения менеджерами конкретных менеджериальных технологий. Для этого в исследовании рассмотрены 92 технологии, которым присуща специфическая двойственность, делающая их удобными показателями. Эти показатели (технологии) уже стали характерными признаками продвинутых фирм, они достаточно хорошо известны как достижимые ориентиры для бизнес-организаций. Их применение дает фирме рыночные преимущества, хотя и требует от менеджеров дополнительных затрат сил. Вместе с тем технологии еще не стали рутинными, их применение еще не получило широкого распространения. Поскольку в фирмах среднего уровня развития, а тем более в фирмах-аутсайдерах усилия менеджеров сосредоточены на более неотложных задачах.

При отборе конкретных приемов менеджмента для эмпирического исследования мы ориентировались на те его направления, которые наиболее часто обсуждались в научной литературе. Каждому из них мы постарались привести в соответствие не менее 3—4-х конкретных технологий или менеджериальных практик. Это сделано для того, чтобы, получая средневзвешенные оценки использования конкретных групп характеристик, можно было бы выявить интенсивность применения направлений менеджмента, обсуждаемых в литературе. Таким образом, наше внимание оказалось сосредоточенным на следующих направлениях активности менеджеров в рыночной среде: стратегическое планирование и изучение рынка; завоевание позиций фирмы на рынке; финансовый менеджмент; организационный менеджмент; менеджмент качества; менеджмент персонала; технологический менеджмент; освоение информационных технологий; инновационный менеджмент; абонирование фирмой институциональной поддержки бизнеса.

Рассмотрим эти направления в порядке их перечисления. Но сначала сделаем короткое пояснение о том, как эксперты оценивали активность применения менеджериальных практик в своих фирмах. Нами был проведен специальный экспертный опрос по анкете, содержащей список таких практик¹. Для оценки активности их использования в анкете применялась одинаковая шкала: 5 — *используется в полной мере*; 4 — *используется в значительной степени*; 3 — *используется в средней степени*; 2 — *используется слабо*; 1 — *не используется*. Если фирме технология *не нужна*, респондент выставлял оценку 0. Таким образом, максимально высокая из возможных оценка 5, минимальная 0. Для сравнения активности направлений менеджериальной активности, т. е. групп менеджериальных практик, а также для определения общей активности использования «продвинутых» практик в целом, использовалась средневзвешенная оценка. Уже в начале анализа необходимо констатировать, что активность применения «продвинутых» менеджериальных практик в целом находится на весьма низком уровне. Средневзвешенная оценка для всего массива практик равна 1,93, т. е. эта оценка не достигает даже уровня *используется слабо*.

¹ В исследовании рассмотрена 71 менеджериальная практика. В анализ не включены те практики, которые не могут быть отнесены ни к одному из направлений их классификации, предложенной в статье.

Таблица 1 Активность применения стратегического планирования

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Регулярный анализ процессов, критических для успешного ведения бизнеса	2,92	1,40
Применение фирмой SWOT-анализа	0,95	1,30
Применение benchmarking'a, изучение опыта конкурентов, мониторинг своего и их рейтинга	2,18	1,54
Средневзвешенная оценка	2,01	

Степень использования **стратегического планирования** идентифицировалась нами по трем признакам (табл. 1).

Оказалось, что этот безусловно важный для успешного функционирования фирмы показатель почти соответствует оценке *используется слабо*. Столь низкая оценка во многом детерминирована тем, что весьма существенная компонента стратегического планирования — SWOT-анализ — в этот период, судя по приведенным данным, находилась на грани почти полного игнорирования. Только 2,4 % фирм С.-Петербурга могли себе позволить применение этого анализа *в полной мере*. Еще 4,0 % фирм применяли этот инструмент *в значительной мере*. Это были в основном довольно крупные фирмы, полностью или частично находившиеся в зарубежном владении. Среди российских фирм, активно применявших SWOT-анализ, преобладали крупные фирмы легкой промышленности, из которой ушли иностранные конкуренты, не пожелавшие сделать цены на свою продукцию доступными населению, потерявшему платежеспособность из-за кризиса. В целом не вызывает удивления, что SWOT-анализ почти не применялся. Ведь он в значительной мере является «наступательным» инструментом управления фирмой, уместным для более благополучных этапов функционирования экономики.

Несколько иной оказалась ситуация при анализе показателя, который характеризует выявление процессов, критических для успешного ведения бизнеса. Такой анализ имеет смысл, пока у фирмы остаются хоть какие-то шансы на выживание. Поэтому даже в самой глубокой точке экономического спада российские менеджеры затрачивали усилия для его проведения. Так, 16,3 % фирм проводили регулярные исследования по этому направлению *в полной мере*, еще 19,0 % фирм — *в значительной степени*.

Применение benchmarking'a, изучение опыта конкурентов, мониторинг собственного и чужого рейтинга в какой-то мере близки по своему наступательному смыслу к SWOT-анализу. Изучать конкурентов наиболее уместно в ситуации, когда выживание фирмы не вызывает сомнения и рынок приближается к насыщению. Поэтому довольно естественно выглядели данные о низкой активности использования этой практики. Только 6,7 % фирм применяли ее *в полной мере*, а 15,1 % — *в значительной степени*.

Маркетинговые исследования давно стали обязательной компонентой ведения бизнеса в рыночных условиях. Однако, как видно из табл. 2, даже обязательная компонента в период экономической депрессии может оказаться нево-стребованной.

Таблица 2 Степень активности изучения рынка

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Проведение самостоятельных маркетинговых исследований	3,01	1,48
Привлечение для маркетинговых исследований сторонних организаций	1,32	1,20
Средневзвешенная оценка	2,19	

Низкий показатель активности изучения рынка (2,19) — это красноречивый признак тяжелого общего положения российских фирм в рассматриваемый период. Только 3,1 % организаций могли позволить себе *в полностью достаточной мере* привлекать сторонние организации для маркетинговых исследований, и 3,3 % — *в значительной мере*. Правда, у столь низкого запроса на услуги сторонних организаций четыре-пять лет назад была естественная причина. Для выживших компаний, которые и оказались объектом исследования, в ситуации банкротства большого числа фирм-конкурентов на некоторое время освободилось «избыточное» пространство рынка. Они могли позволить себе передышку в эстафете маркетинговых исследований. Отчасти поэтому менеджеры из 22,7 % фирм решили, что им пока не нужно привлекать сторонние организации для проведения маркетинговых исследований, а 6,8 % респондентов проявили еще большую самоуверенность, считая, что им не нужно проводить также и собственных маркетинговых исследований.

Интересно отметить, что даже более дешевые, а значит более доступные, собственные маркетинговые исследования фирмы проводили далеко не единодушно. Так, *в полной мере* их проводили 18,3 % фирм, а *в значительной мере* — еще 23,4 %.

При анализе стратегий **завоевания позиций фирмы на рынке** исследование было сосредоточено на четырех аспектах, в частности на диверсификации бизнес-деятельности фирмы, расширении видов выпускаемой продукции; стратегии завоевания доминирующих позиций над конкурентами; стратегии кооперации, в том числе кооперации с конкурентами; стратегии формирования привлекательного имиджа фирмы.

Судя по данным табл. 3, в ситуации глубокого экономического спада у выживших фирм не пользуются популярностью повышение гибкости деятельности, диверсификация, расширение ассортимента выпускаемой продукции. Средневзвешенная оценка применимости данной стратегии 2,26. Она гораздо ближе к пункту шкалы *используется слабо*, чем к пункту *используется в средней степени*.

Из трех компонент названной стратегии относительно более популярным оказалось расширение ассортимента выпускаемой продукции (средний ранг 2,93). *В полной мере* этот вариант используют 14,9 % и 26,1 % — *в значительной степени*. Нужно отметить, что в целом эта технология достаточно привычна для российских менеджеров и уже многие десятилетия воспринимается ими как «в принципе эффективная». Несомненно, по мере того как у фирм будет появляться необходимый ресурс, такая практика начнет использоваться весьма активно.

Таблица 3 Диверсификация бизнес-деятельности фирмы, расширение видов выпускаемой продукции

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Достижение успеха в основном за счет расширения ассортимента продукции и услуг	2,93	1,48
Достижение успеха в основном за счет быстроты и гибкости переключения с одной позиции на другую в рамках достигнутого ассортимента продукции и услуг	2,69	1,58
Осуществление информационного бизнеса, продажа программных продуктов, патентов	1,15	1,29
Средневзвешенная оценка	2,26	

Значение показателя технологии достижения успеха в основном за счет быстроты и гибкости переключения с одной позиции на другую в рамках достигнутого ассортимента продукции и услуг почти не отличается от первой практики.

С двумя названными выше практиками контрастирует активность использования такого инструмента менеджмента, как осуществление информационного бизнеса, продажа программных продуктов, патентов. Только 0,9 % фирм в полной мере осуществляли этот вариант стратегии и 8,4 % использовали его в значительной степени. В этом пункте заслуживает дополнительного внимания следующая оценка, вынесенная опрошенными: 39,3 % полагали, что их фирмы и в будущем не будут заниматься информационным бизнесом, продажей программных продуктов, патентов. Другими словами, значительная часть менеджеров достаточно скептически оценивали перспективы развития как своей фирмы, так и промышленности региона в целом. Характерное для постиндустриального общества превращение информации в органический компонент промышленного производства не воспринималось ими как актуально достижимое для фирмы.

Исходя из данных табл. 4, в тот период наиболее естественными формами рыночного поведения российские менеджеры считали экспансию и подавление конкурентов.

Для большинства российских менеджеров была характерна установка: над конкурентом нужно одержать верх. Конкурент — это тот, кого нужно сделать слабым. Поэтому данная технология менеджмента даже в ситуации больших трудностей, переживаемых собственной фирмой, воспринималась как «должная» и «нужная» для выживания. Сам показатель активности такой практики не так уж и велик — 2,77, это близко к уровню *используется в средней степени*, но он явно выше показателей всех остальных форм менеджмента, идентифицированных в данном исследовании.

Среди технологий, составляющих названную стратегию доминирования, наибольшее предпочтение отдано завоеванию новых рынков сбыта. В полной мере его используют 23,4 % фирм, в значительной мере — 26,3 %. Это вполне естественно, учитывая многочисленные рыночные ниши, освобожденные российскими фирмами, которые обанкротились, и западными фирмами, покинувшими рынок, не желая снижать цены на свою продукцию.

Таблица 4 Завоевание доминирующих позиций над конкурентами

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Достижение успеха в конкуренции за счет завоевания монопольных позиций на рынке	2,23	1,53
Достижение успеха в конкуренции в основном за счет снижения цены своей продукции и услуг	2,69	1,30
Достижение успеха в конкуренции в основном за счет более быстрого обслуживания клиентов	2,78	1,37
Достижение успеха в основном за счет завоевания новых рынков сбыта	3,26	1,45
Средневзвешенная оценка	2,77	

Однако даже такая амбициозная задача, как завоевание позиции монополиста на рынке, не воспринимается значительной частью менеджеров как излишне вызывающее поведение, чреватое неоправданными рисками и издержками. Ставку на завоевание фирмой монопольного положения на рынке *в полной мере* сделали 8,8 % менеджеров. Еще 13,7 % менеджеров считают возможным использовать эту форму экспансии *в значительной степени*.

Уровень, близкий к среднему, заняла техника завоевания рынка за счет более быстрого обслуживания клиентов. Очевидно, что она была бы значительно более популярна, если бы резко не сократилось число конкурентов.

Заслуживает дополнительного комментария оценка менеджерами шансов достижения их фирмой успеха в конкуренции за счет снижения цены на продукцию и услуги. То обстоятельство, что при резком сокращении покупательной способности населения фирмы вынуждены снижать цену своей продукции, вполне естественно. Однако бросается в глаза значимый аспект мотивации намерений снижать цены на продукцию, сформулированный в варианте ответа: для достижения успеха в конкуренции. Иначе говоря, этот вопрос позволял тестировать степень ориентированности менеджеров на ценовую конкуренцию. Признаком развивающейся экономики выступает отказ от ценовой конкуренции в пользу конкуренции качества, экологичности и т. п. В анализируемой нами кризисной ситуации 7,6 % российских фирм делали ставку на ценовую конкуренцию *в полной мере*, 20,9 % фирм — *в значительной степени*. И только 6,5 % фирм полагали, что для них ценовая конкуренция является неадекватной тактикой поведения на рынке.

Особенно ясно видна повышенная увлеченность менеджеров экспансией из того, что этот показатель оказался более чем в два раза выше средневзвешенной оценки активности стратегии кооперации с другими фирмами (табл. 5).

Не вызывает особого удивления, что у менеджеров слишком редко возникали намерения кооперации с конкурентами. Эту практику *в полной мере* применяли 3,1 % фирм, *в значительной мере* еще 6,0 %. В то же время 21,6 % менеджеров были уверены, что им это *не нужно*.

Неготовность фирм расширять партнерство, кооперацию с другими фирмами выразилась в ясной и эффективной формуле: пусть они нам изготовят то,

Таблица 5 Стратегия кооперации, в том числе с конкурентами

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Достижение успеха в основном за счет расширения кооперации с другими фирмами («пусть они нам изготовят то, что мы делаем хуже или дороже»)	2,20	1,49
Достижение успеха в основном за счет сотрудничества с западными фирмами	1,80	1,57
Достижение успеха в основном за счет замены конкуренции углублением специализации и, как следствие, кооперация с «бывшими конкурентами»	1,58	1,30
Средневзвешенная оценка	1,83	

что мы делаем хуже или дороже. Только 6,8 % респондентов практиковали эту тактику *в полной мере*, еще 15,5 % — *в значительной степени*. Такой подход к ведению бизнеса *не нужным* считали 13,7 % менеджеров.

Это свидетельствует о достаточно агрессивной среде бизнес-деятельности в исследуемый период. Правда, далеко не все менеджеры были настроены на стратегию экспансии по своей инициативе. Очень часто они полагали, что конкуренты не оставляют им выбора, поскольку именно конкуренты склонны к агрессивной экспансии. Следовательно, конкурентам бесполезно предлагать партнерство. Особенность рыночной экономики в том и заключается, что она вынуждает фирмы вести бескомпромиссную борьбу, где сильный всегда побеждает, а слабый оказывается побежденным.

В какой-то мере эти данные подтверждают довольно распространенное мнение о современном российском рынке как о еще находящемся в процессе становления, о еще довольно диком.

Выявленную оценку применения этой практики поведения в отечественном бизнесе подтверждают данные табл. 6. В ситуации обостренной борьбы в затяжном кризисе многие менеджеры полагали заботу об имидже фирмы излишней. Только 9,3 % фирм *в полной мере* прилагали усилия для формирования хорошей репутации фирмы, для благотворительной деятельности, тогда как менеджеры 10,2 % фирм были уверены, что это делать нецелесообразно. Они полагали, что благотворительность не может принести пользы их деловому успеху.

По этой же причине активность паблик релейшнз, ставшей неотъемлемой частью деятельности уважающей себя организации, не воспринималась большинством как заслуживающая затрат и усилий. Только 1,8 % делали ставку на эту практику *в полной мере*, 11,1 % — *в значительной степени*, а 22,0 % полагали для себя это *ненужным*.

Почти такую же оценку имеет участие в конкурсе на Российскую премию качества. *Ненужным* участвовать в этой престижной премии посчитали 26,5 % промышленных фирм. При этом достаточно очевидно, что подавляющее большинство менеджеров в то время были знакомы с условиями конкурса, с моделью, положенной в ее основу, поскольку эта премия была одобрена президентом и с 1997 г. по ней ежегодно проводились широко рекламируемые номинации.

Таблица 6 **Формирование имиджа фирмы**

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Достижение успеха за счет хорошей репутации фирмы, повышенной благотворительности	2,55	1,54
Достижение успеха в основном за счет высокой активности паблик релейшнз	1,65	1,35
Участие в конкурсе на Российскую премию качества	1,42	1,49
Средневзвешенная оценка	1,82	

Приведенные данные еще раз подтверждают, что российский бизнес кризисного периода характеризовался скорее как силовой, нежели чем партнерствующий и респектабельный.

Для промышленных фирм наиболее существенные перемены за последние несколько лет произошли в сфере **финансового менеджмента**. До августовского кризиса 1998 г. большинство российских предприятий осуществляло, с точки зрения, например, европейских партнеров, необычно широкий спектр финансовых операций. Они весьма активно получали самые разнообразные банковские кредиты, привлекали финансовые средства различных экономических субъектов, перепродавали долги, налоговые освобождения, льготы. Трудно было назвать фирму, которая не была бы вовлечена в поддержку и расширение финансовых пирамид, например в скупку государственных казначейских обязательств (ГКО).

Как видно из табл. 7, к 1999—2000 гг. предприниматели впали в другую крайность.

Финансовый менеджмент оказался почти парализованным. Внешние источники финансирования как инструмент менеджмента *в полной мере* использовали лишь 6,1 % фирм, еще 9,1 % — *в значительной степени*.

При этом западные инвестиции *в полной мере* использовали лишь 1,8 % респондентов, *в значительной степени* — 6,0 %. Причем это были главным образом фирмы, полностью или частично находившиеся в иностранном владении.

Симптоматично, что не только деятельность по привлечению финансовых средств извне оказалась парализованной. Внутрифирменный финансовый менеджмент также осуществлялся весьма пассивно. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности, важность которого ни у кого не вызывает сомнения, *в полной мере* осуществляли лишь 11,1 %, *в значительной степени* — 16,6 %.

Таким образом, атомизация бизнеса, опора прежде всего на свои силы произошла в форме отказа не только от поддержки административных структур, но и от финансового менеджмента, в частности в виде ослабления ориентации на внешние источники финансирования.

На фоне общей подавленной активности менеджеров не вызывает удивления их низкая активность в реализации **организационного менеджмента**. Как видно из данных табл. 8, только 2,5 % опрошенных *в полной мере* были активны во внедрении организационных новшеств, еще 7,9 % внедряли их *в значительной степени*.

Таблица 7 Активность финансового менеджмента

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Использование поддержки администрации города по развитию лизинга для малого и среднего предпринимательства	0,72	0,90
Участие фирмы в интеграционных программах в рамках межрегионального и международного сотрудничества	1,52	1,56
Достижение успеха в основном за счет привлечения западных инвесторов	1,10	1,19
Центры прибыли и затрат (комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности)	2,46	1,54
Внешние источники финансирования	1,83	1,43
Средневзвешенная оценка	1,54	

Таблица 8 Активность в развитии организации

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Достижение успеха в основном за счет внедрения организационных новшеств	2,04	1,21
Достижение успеха в основном за счет быстрого роста качества менеджмента	2,28	1,26
Внедрение в фирме системы всеобщего управления качеством (TQM)	1,66	1,45
Сокращение уровней иерархии в аппарате управления	2,26	1,46
Регулярное комплектование в фирме команд междисциплинарного дизайна	1,00	1,03
Средневзвешенная оценка	1,82	

Когда респонденты оценивали интенсивность усилий фирмы по повышению качества менеджмента, то, по сути дела, они давали оценку собственной деятельности, и в этом смысле они оказались вполне самокритичными. Только 5,3 % выставили себе максимально высокую оценку — по их мнению, качество менеджмента в их фирмах возрастает *в полной мере*, 11,7 % выставили себе положительную, но все же не самую высокую оценку — прирост качества менеджмента осуществлялся *в значительной степени*.

Некоторое недоумение вызывает, пожалуй, довольно низкая активность менеджмента по сокращению уровней иерархии в аппарате управления. Только 5,0 % *в полной мере* осуществляли такую практику, 19,7 % — *в значительной степени*. А ведь одним из ведущих мотивов участия персонала российских предприятий в радикальной экономической реформе было сокращение излишнего управленческого аппарата, уменьшение уровней иерархии в аппарате управления. Кроме того, кризис, естественно, настойчиво требовал сокращения лишних сотрудников. Казалось бы, сокращение аппарата управления как нельзя лучше соответствует таким устремлениям.

Не в такой мере бросается в глаза слабая активность использования системы всеобщего управления качеством (TQM). Эта модель в то время еще была недостаточно хорошо знакома российским менеджерам. По этой причине она применялась в основном в компаниях, принадлежавших иностранному капиталу, либо в тех российских фирмах, продукция которых экспортировалась зарубежным партнерам. *В полной мере* применяли TQM 5,0 %, *в значительной степени* — 9,8 %.

В ситуации общего экономического спада неизбежно происходит снижение значимости **менеджмента качества** продукции. Потребитель вынужден покупать продукцию более низкого качества. Это проявляется в низком интегральном показателе активности менеджеров по повышению качества продукции и услуг — 2,09 (табл. 9). В известном смысле благодаря готовности выпускать продукцию более низкого, чем у западных конкурентов, качества российские промышленные фирмы выживали в условиях кризиса. Именно на такую стратегию менеджмента промышленных предприятий С.-Петербурга начали тогда активно ориентироваться экономисты [Бузановский, Горелов, Титков 1999].

Вместе с тем общее понимание того, что качество продукции — это козырь в будущей рыночной борьбе, остается даже в кризисный период. Сохраняют ориентацию на повышение качества продукции *в полной мере* 19,6 % компаний, еще 36,2 % активны при повышении качества продукции *в значительной степени*.

В докризисный период менеджеры российских фирм были достаточно широко информированы о стандартах качества, в том числе о стандартах ИСО-9000 и их модификациях (стандарт Ллойда и др.). Поэтому низкие показатели их реального применения свидетельствовали о серьезном дефиците ресурсов фирм. Только 11,0 % *в полной мере* применяли эти стандарты, 13,0 % применяли *в значительной степени*. Нужно отметить, что, как и в случае с TQM, лидерами использования названных стандартов были фирмы, частично или полностью принадлежавшие иностранцам, либо фирмы, выпускавшие продукцию для зарубежного партнера.

Основу деятельности руководителей российского бизнеса традиционно составлял **менеджмент персонала**. Пожалуй, до начала радикальных экономических реформ этой форме активности менеджеров в российской культуре промышленного производства уделялось наибольшее внимание. В какой-то мере даже декларировался принцип: не столько персонал привлекается для развития промышленного производства, сколько производство организуется для того, чтобы население могло получить рабочие места и средства для развития. Данные табл. 10—13 позволяют увидеть реальную активность менеджмента персонала четыре года назад. В исследовании были рассмотрены следующие направления управления персоналом: повышение управляемости персонала, обеспечение контроля над его деятельностью; повышение уровня самоорганизации персонала; обеспечение идентификации персонала с фирмой; повышение квалификации персонала.

Менеджмент в российской промышленности, судя по данным табл. 10, все еще имеет наибольший акцент в своей деятельности прежде всего на управлении персоналом, и ориентирован он главным образом на достижение его максимально высокой управляемости. *В полной мере* применяют систему оплаты

Таблица 9 Стратегии повышения качества

Менеджерияльная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Достижение успеха в основном за счет роста качества продукции и услуг	3,47	1,22
Внедрение в фирме системы всеобщего управления качеством (TQM)	1,66	1,45
Внедрение стандартов качества, ИСО-9000, стандарт Ллойда и др.	1,85	1,74
Участие в конкурсе на Российскую премию качества	1,42	1,49
Средневзвешенная оценка	2,09	

Таблица 10 Повышение подконтрольности, управляемости персонала

Менеджерияльная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Применение «vision-менеджмента», при котором сотрудники в основном на виду, открыты для контакта и контроля	1,94	1,65
Система регулярной оценки индивидуальной исполнительности работников	2,88	1,47
Система оплаты труда работников сугубо по конечному результату	3,30	1,42
Применение системы «изменчивая (гибкая) продолжительность рабочего дня, рабочей недели»	2,40	1,51
Применение групповых (бригадных) методов работы	2,57	1,44
Средневзвешенная оценка	2,63	

труда работников сугубо по конечному результату 23,2 %, еще 28,0 % применяют эту систему *в значительной степени*. Такая менеджерияльная практика наиболее популярна, уступая только практике активности в повышении качества продукции и услуг, тривиальность и вечная злободневность которой не нуждается ни в каких комментариях.

Вероятно, поэтому возобладал акцент на сугубо материальном стимулировании работников и отказ от попыток повысить активность работников квалификацией, социальной значимостью их труда, которые декларировались до начала радикальных экономических реформ.

В определенной мере это подтверждают данные об использовании системы регулярной оценки индивидуальной исполнительности работников. *В полной мере* эту систему применяют 11,0 %, *в значительной степени* — 31,8 %. В более благоприятной ситуации можно было бы предположить, что фирмы, которые не прибегают к контролю индивидуальной исполнительности работников, просто не нуждаются в нем, что их персонал обладает высокой идентификацией с фирмой, высокой ответственностью и самоорганизованностью. В условиях экономической депрессии отсутствие контроля и оценки индивидуальной исполнительности вызвано более прозаической причиной: на это у

менеджеров не хватает ни времени, ни сил. У них много других, более насущных, задач. Те 7,7 % фирм, менеджеры которых заявили, что такой контроль индивидуальной исполнительности не нужен, используют конвейерное производство, где контроль осуществляется почти автоматически. Таким образом, существенная причина применения бригадной организации труда заключается в том, что бригада сама контролирует индивидуальную исполнительность каждого работника.

Применение системы «изменчивая (гибкая) продолжительность рабочего дня, рабочей недели» выступает лишь косвенным признаком подконтрольности и управляемости работников. Если достаточно тщательный контроль за деятельностью работников не налажен, то использование системы гибкого рабочего дня ведет к дезорганизации производства (табл. 11).

В сравнении с периодом, предшествовавшим радикальным экономическим реформам, наиболее резко изменилось отношение российских менеджеров к самоорганизации персонала. Это направление их активности оказалось бесспорным аутсайдером. Ни у одной из рассматриваемых в нашем исследовании технологий нет столь низкой средневзвешенной оценки — 1,11 (ближе всего к пункту шкалы *не используется*).

До реформ постоянно декларировалась поддержка самых разнообразных фирм общественной организации работников предприятий, таких как советы работников, советы трудовых коллективов и т. п. В середине 1980-х годов был принят Закон «О трудовом коллективе», подчеркивавший самоценность трудового коллектива как социального самоорганизующегося организма. В 1994 г. комитет Государственной думы по труду и социальной поддержке пытался добиться принятия его новой редакции. Как напоминание об этой кампании *в полной мере* используют практику поддержки самоорганизации персонала 4,2 % фирм, еще 6,2 % — *в значительной степени*. Все эти организации без исключения являются крупными машиностроительными предприятиями, в какой-то мере сохранившими свои традиции.

Раньше невозможно было представить себе предприятия без профсоюзов. Современная ситуация резко отличается от дореформенной. Лишь в 8,8 % фирм поддержка профсоюзов осуществляется *в полной мере* (в 8,2 % — *в значительной степени*). При этом 27,2 % менеджеров настроены достаточно категорично: с их точки зрения, профсоюзная организация в фирме *не нужна*. Еще более категорично они настроены по отношению к трипартизму. Эта практика не нужна по мнению 36,6 % менеджеров.

Несколько иная картина, как это видно из табл. 12, обнаруживается при обеспечении идентификации персонала с фирмой, хотя эта активность также существенно снизилась в сравнении с недавним прошлым. Однако она явно занимает не последнее место в арсенале менеджеров. Наибольшей популярностью пользуется имеющая давние традиции практика совместных уик-эндов, вечеров отдыха для персонала, руководителей и сотрудников: ее используют 14,8 % фирм *в полной мере* и еще 17,2 % — *в значительной степени*.

Особый интерес для исследования представлял вопрос о повышении индивидуальной рефлексивности работников (повышение понимания каждым работником его собственной роли в организации, понимания возможных для него стратегий деятельности). Рефлексия может стать благоприятной базой для

Таблица 11 Повышение самоорганизации персонала

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Организация в фирме кружков качества, активно практикуемых в Японии	0,91	2,16
Организация в фирме коллективного органа, аналогичного Совету работников, Совету трудового коллектива и т. п.	1,28	1,34
Организация и поддержка в фирме профсоюзов	1,60	1,58
Поддержка практики трипартизма — заключение трехсторонних соглашений (работодатели — профсоюзы — государство), взаимные консультации, сотрудничество	1,04	1,22
Средневзвешенная оценка	1,11	

Таблица 12 Обеспечение идентификации персонала с фирмой

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Повышение индивидуальной рефлексивности работников — повышение понимания работником собственной роли в организации, возможных для него стратегий жизнедеятельности в ней	2,60	1,46
Повышение структурной рефлексии работников — повышение понимания работниками роли различных подразделений организации для успешности фирмы в целом	2,26	1,48
Регулярные исследования удовлетворенности и мотивированности персонала фирмы	2,06	1,30
Совместные уик-энды, вечера отдыха для персонала, руководителей и сотрудников	2,88	1,35
Систематический сбор инновационных предложений от персонала	2,34	1,42
Средневзвешенная оценка	2,46	

максимально эффективной мотивации работников — предоставлением им более благоприятных ролевых позиций [Сарно 1997]. В российской культуре менеджмента эта задача ведет свою родословную от известного требования А. Суворова о том, что каждый солдат в бою должен знать свой маневр. В современной российской науке о менеджменте это требование интерпретируется как целесообразность повышения уровня субъектности персонала в целом и каждого работника в отдельности. Чем выше компетенция работников, их информированность о роли, которую играет каждый сотрудник в фирме как системном целом, тем эффективнее деятельность предприятия.

В полной мере активны, чтобы повышать уровень субъектности персонала и каждого работника в отдельности, 10,4 % компаний (20,8 % в значительной степени).

Чтобы понимание работниками своей роли было эффективным, важна их достаточно хорошая осведомленность о роли и функциях различных подразде-

лений фирмы. Речь в этом случае идет о повышении структурной рефлексии, т. е. о повышении понимания персоналом роли различных подразделений организации для ее успешности в целом. Российские менеджеры недостаточно активно проводят такой подход в жизнь: лишь 8,2 % фирм *в полной мере* применяют этот принцип и 14,6 % — *в значительной степени*. Характерно, что в ходе опроса интервьюерам встречались случаи активного неприятия менеджерами названной практики. Высказывалось довольно категоричное мнение о том, что рядовым работникам нецелесообразно знать о деятельности различных подразделений, о функциональных связях между ними. Это якобы пробуждает излишнее любопытство, отвлекает от исполнения прямых обязанностей. Правда, статистически это небольшая группа, к которой можно отнести 12,1 % фирм.

Систематический сбор инновационных предложений от персонала полезен не только по своему прямому назначению, когда какие-либо внедренные предложения дают прибыль. С точки зрения довольно большей части менеджеров, эта практика повышает чувство сопричастности работника фирме. Поэтому 4,3 % фирм *в полной мере* применяют ее, а 20,1 % — *в значительной степени*.

В наиболее чистом виде глубина кризиса для промышленных предприятий, как это видно из табл. 13, выявляется при анализе показателя повышения квалификации персонала. Не существует менеджеров, которые не знают, что от уровня квалификации персонала зависит эффективность деятельности фирмы. Однако при столь глубоком спаде экономики усилия по повышению квалификации персонала воспринимаются как непозволительная роскошь. Понятно, что привлечение западных менеджеров слишком дорого. Только 0,7 % фирм могли позволить себе это *в полной мере*, а 4,0 % — *в значительной степени*. К их числу принадлежат только фирмы в зарубежном владении.

Посылать сотрудников для обучения за рубеж достаточно дорогостоящее мероприятие, на это *в полной мере* способны 3,3 % организаций. Но российские фирмы почти не применяют и относительно недорогие дистанционные системы обучения сотрудников. Только 4,2 % фирм *в полной мере* используют эти системы, и 4,9 % — *в значительной степени*.

Поэтому наиболее популярной формой обучения в условиях кризиса стало повышение компетентности каждого работника (обмен опытом) прямо в ходе его повседневной деятельности (17,7 % — *в полной мере*, 23,8 % — *в значительной степени*).

Традиционным для российской культуры управления является **технологический менеджмент**. Интересно проследить его динамику (табл. 14).

По-видимому, если бы экономический спад не был бы столь глубоким, то почти все менеджеры промышленных компаний заявили бы о своей приверженности внедрению как новых технологий, так и продуктивных новшеств. В условиях кризиса смогли *в полной мере* использовать эту менеджерскую стратегию 9,3 % организаций, 11,3 % — *в значительной степени*.

Естественно, что для большинства фирм покупка патентов, изобретений, ноу-хау является почти недостижимой роскошью (для 0,9 % — *в полной мере* и для 8,4 % — *в значительной степени*). Более показательным признаком депрессии выступает убежденность 51 % менеджеров, что их фирмам такая активность *не нужна*. Соответственно они не предполагают применять эту практику и в будущем.

Таблица 13 Повышение квалификации персонала

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Активное использование дистанционных систем обучения сотрудников	1,39	1,29
Обучение и повышение квалификации сотрудников за рубежом	1,52	1,40
Привлечение для достижения успеха западных менеджеров	0,93	0,99
Система постоянного повышения компетентности каждого работника (обмен опытом) непосредственно в повседневной деятельности организации	3,05	1,38
Средневзвешенная оценка	1,69	

Таблица 14 Совершенствование технологий

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Покупка патентов, изобретений, ноу-хау	1,15	1,29
Достижение успеха в основном за счет постоянного внедрения продуктивных новшеств — новых для российского рынка продуктов и услуг	2,48	1,57
Достижение успеха в основном за счет внедрения новых технологий	2,36	1,38
Средневзвешенная оценка	2,01	

Судя по данным табл. 15, наиболее продвинутым направлением деятельности менеджеров выступало и выступает **освоение информационных технологий**.

На этом стратегическом направлении российские предприниматели уступают своим европейским коллегам и коллегам из США не так существенно, как в остальных направлениях менеджмента. Этому успеху есть две существенные причины. Первая заключается в том, что для России в предыдущие десятилетия была характерна подготовка специалистов с высшим математическим образованием и практическими навыками программирования. Хотя за последнее десятилетие число выпускников вузов, имеющих математическую подготовку, заметно снизилось, все еще имеется достаточный потенциал для разработки необходимых бизнесу программных продуктов, для обслуживания компьютерных сетей.

Вторая причина — относительно доступная для российских бизнесменов цена компьютерной техники, программ и услуг специалистов по обслуживанию компьютерных сетей. Офисные программы обходятся российским фирмам в десятки раз дешевле, чем, например, европейским. Для производства компьютерной техники используются дешевые реверсивные технологии. В этом проявляется положительная сторона беды российской деловой жизни — низкой защищенности авторских прав. До сих пор в России весьма широко применяются нелегальные программные продукты, а использование дешевой рабочей силы,

Таблица 15 Освоение информационных технологий

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Применение фирмой электронных систем расчетов с банками	2,42	1,78
Использование фирмой в Интернете собственного сайта	2,39	1,85
Активное использование дистанционных систем обучения сотрудников	1,39	1,29
Достижение успеха в конкуренции в основном за счет быстрого внедрения новшеств в информационных и телекоммуникационных технологиях	1,93	1,38
Внутренняя компьютерная сеть	3,02	1,54
Межорганизационная компьютерная сеть	1,73	1,56
Информационные технологии (Интернет, базы данных)	2,88	1,65
Средневзвешенная оценка	2,29	

достаточной для сборки реверсивных компьютеров, позволяет покупать технику в несколько раз дешевле, чем это делают в странах, где авторские права надежно защищены. Поэтому 26,1 % промышленных фирм используют внутриорганизационные компьютерные сети *в полной мере*, 21,1 % — *в значительной степени*, 15,9 % не использует такие сети, хотя заинтересованы в них. Отметим, что им *не нужны* внутриорганизационные компьютерные сети, только 8,8 % опрошенных менеджеров. Как правило, это сотрудники малых предприятий с численностью занятых менее 100 человек. Весьма близкие значения у показателя использования информационных технологий (Интернет, базы данных).

Важной стратегией развития фирмы является **инновационный менеджмент**. То, в какой мере это удастся предприятию, может свидетельствовать, насколько оно адаптировано к современному информационному обществу. В этом направлении, как видно из табл. 16, кризис привел к наиболее жестким последствиям. Обобщенный показатель инновационного развития — один из самых низких (1,27). Ниже его только рассмотренный ранее показатель повышения уровня самоорганизации и самоуправления персонала.

Такое незначительное внимание к использованию технологий инновационного развития вполне объяснимо. Когда фирмы вынуждены переключаться на режим выживания в экстремальных условиях, им совершенно не хватает ни материальных, ни человеческих ресурсов для инновационного прорыва.

Единственное направление, в котором даже в условиях глубокого кризиса компании все же пытаются сохранить активность, — финансирование НИОКР. Эта деятельность в российской промышленности традиционно пользуется высокой популярностью (6,0 % фирм *в полной мере* используют научно-исследовательские разработки, 11,7 % активны при заказе НИОКР *в значительной степени*). Свойственно это, правда, исключительно крупным предприятиям машино- и приборостроения.

Характерно, что из-за глубокого экономического кризиса правительство города почти отказалось поддерживать инновационные проекты, даже несмот-

Таблица 16 Оценка стратегий инновационного развития

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Использование формируемой в С.-Петербурге системы координации и поддержки венчурных инновационных проектов	0,93	1,20
Использование представительств фондов поддержки деловой активности, участие в программах поддержки инновационной деятельности	1,11	1,14
Информационный бизнес, продажа программных продуктов, патентов	1,15	1,29
Достижение успеха в основном за счет интенсификации НИОКР	1,96	1,41
Активное сотрудничество с технопарками	1,40	1,38
Средневзвешенная оценка	1,27	

ря на создание специальной структуры координации и поддержки венчурных инновационных проектов (только 1,8 % респондентов смогли ее использовать *в полной мере*). Экономический спад оказался столь глубоким, что менеджерам 48,3 % фирм в 2000 г. поддержка регионального правительства в осуществлении инновационных венчурных проектов представлялась *ненужной*.

На весьма низком уровне оказалось сотрудничество промышленных фирм С.-Петербурга с технопарками (5,2 % фирм сотрудничали *в полной мере*, 4,8 % — *в значительной степени*). Конечно, во многом это обусловлено слабостью самих технопарков С.-Петербурга. Однако не намерены и в будущем сотрудничать с ними, полагая это *ненужным*, 28,1 % опрошенных.

Рассмотренные выше девять стратегий менеджмента позволяют констатировать его депрессивную направленность. Уровень управления в фирмах оказался низким, почти лишенным стратегической компоненты. Управление зачастую сводится к простому реагированию на сиюминутные вызовы внешней среды. У руководителей фирм доминирует тенденция пытаться выжить в одиночку. При таких ориентациях в принципе невозможно обеспечить конкурентоспособность на международном рынке. Совершенно очевидна необходимость адекватной поддержки институциональной внешней среды либо в международной форме, близкой к плану Маршалла, либо в локальной, напоминающей мобилизационную стратегию послевоенного правительства Японии. В этой связи мы особое внимание уделили поиску признаков **абонирования институциональной поддержки бизнеса**, т. е. развития сотрудничества институциональных и административных структур с бизнес-структурами. Выяснилось, что такая стратегия фирм находится в самом зачаточном состоянии (табл. 17).

Приведенные данные показывают весьма низкий уровень поддержки, оказываемой институциональной средой С.-Петербурга промышленным предприятиям. Помощь города (городской заказ) абонируют *в полной мере* лишь 5,7 %, 3,3 % — *в значительной степени*. Эти цифры заслуживают дополнительного внимания, поскольку городской заказ — одна из немногих систем поддержки предпринимательства, получившая в С.-Петербурге реальное и довольно интенсив-

Таблица 17 Абонирование институциональной поддержки

Менеджеральная технология	Средний ранг	Коэфф. дисперсии
Использование сформированной в С.-Петербурге системы информирования предприятий и организаций о заказах администрации города на производство продукции и услуг	1,49	1,43
Участие в программах, организованных администрацией города	1,47	1,41
Деловое взаимодействие с Комитетом экономического развития, промышленной политики и торговли при администрации С.-Петербурга	1,46	1,34
Активное взаимодействие с Российской торгово-промышленной палатой	1,36	1,43
Средневзвешенная оценка	1,37	

ное развитие. В Комитете экономического развития, промышленной политики и торговли при администрации города создан специальный отдел, не менее чем 5-тысячным тиражом издается бюллетень «Городской заказ Санкт-Петербурга». В Интернете действует специальный сайт, информирующий о планах администрации по поддержке прежде всего малого и среднего бизнеса. Тем не менее 32,0 % фирм с полной определенностью считают для себя *ненужным* участвовать в выполнении работ и оказании услуг в рамках городского заказа. Такая же ситуация сложилась с реализацией других программ, организованных администрацией города.

Отчуждение бизнеса и административной власти так велико, что менеджеры не склонны вступать во взаимодействие с административными структурами даже в тех сферах, в которых эти структуры создаются для их обслуживания. Даже когда администрация города запрашивает помощь бизнес-организаций для решения их специфических задач, реакция аналогичная. К такой задаче, в частности, относится разработка планов развития региона, но только 1,5 % всех фирм *в полной мере* делегировали своих специалистов в состав рабочих групп для формирования Стратегического плана развития С.-Петербурга; 31,8 % посчитали для себя *ненужным* отзываться на просьбы региональной администрации.

У менеджеров нет ощущения, что при общем дефиците материальных ресурсов внешнее институциональное окружение как-то способно им помочь. Конечно же, в более благоприятной экономической ситуации фирмы сами заинтересованы делегировать своих специалистов для разработки Стратегического плана развития города. Ведь это участие можно использовать для того, чтобы интересы фирмы были учтены в деятельности администрации города, в планах работы различных комитетов. Можно было бы ожидать даже, что фирмы склонны конкурировать друг с другом за право включить своего специалиста в рабочую группу для формирования такого плана. Однако в 1999—2000 гг. в городе не только не было конкуренции, но даже проявлялось намерение держаться в стороне от инициатив администрации.

Вместе с тем, когда речь идет об инфраструктурной поддержке, о поддержке административных структур, то материальные ресурсы не единственный дефи-

цитный ресурс. Еще более важным (и при этом дефицитным) может оказаться доверие и готовность сотрудничать. Мы склоняемся к утверждению, что в 1999—2000 гг. именно этого ресурса критически не хватало при реструктуризации и возрождении российской промышленности. Мы приводим часть данных из проведенного в ноябре—декабре 1999 г. ВЦИОМ опроса о динамике доверия к различным структурам российского общества (табл. 18).

Эти сведения довершили распределение ответов руководителей фирм на вопрос «Лично Вы поддержали бы выступления протеста с требованием отставки президента?». «Да» и «скорее да» ответили 68,8 % опрошенных, «нет» и «скорее нет» — только 23,2 %; затруднились в ответе 7,6 %.

При столь явном недоверии к основным структурам государства и общества довольно естествен отказ менеджеров от сотрудничества с ними. Менеджеры настроены на выживание в одиночку, что демонстрирует тенденцию к возможно большей автономии. В такой ситуации трудно ожидать эффективной промышленной политики на государственном и региональном уровнях, даже если бы она и была заявлена государством и регионами. Ведь всего лишь год назад на глазах бизнесменов рухнула финансовая пирамида ГКО, которую они воспринимали как реализацию экономической инициативы государства, воплощение кредита доверия правительству. Во время проведения экспертного опроса большинство менеджеров заявили, что, с их точки зрения, отсутствуют как государственная, так и региональная промышленная политика. Достаточно очевидно, однако, что при столь низком доверии бизнеса социальным и государственным институтам даже весьма рациональная промышленная политика не встретила бы поддержки и не была бы реализована экономическими субъектами.

Полученный эмпирический материал свидетельствует о пассивности в адаптации к рыночной среде в 1999—2000 гг. у большинства российских менеджеров. Существенным условием выживания промышленных фирм обычно была протекционистская политика государства, защищавшая внутренние рынки от экспансии импортных товаров. Именно в такой политике нуждались тогда предприятия и требовали практических шагов по ее осуществлению через свои союзы и ассоциации. Но ни президент, ни правительство в то время не удовлетворили этот запрос, что еще больше подрывало доверие менеджеров к государственным структурам. Однако то, что отказывались выполнить президент и правительство, сделал финансовый кризис. И именно такую «защищающую» ослабевшего российского производителя протекционистскую функцию до сих пор выполняет весьма низкая платежеспособность российского населения.

Роль второго круга обороны российского производителя играет низкая инвестиционная привлекательность регионов, даже такого известного, как С.-Петербург. Многократно описанные в литературе негативные факторы (низкий уровень правовой защищенности бизнеса и высокие издержки трансакций) для иностранных инвесторов оказываются более значимыми, чем низкая стоимость рабочей силы. Поэтому иностранные собственники крайне редко создают в этих регионах новые предприятия и дочерние компании собственных фирм.

На основании полученных в исследовании данных можно утверждать, что российские менеджеры в 1999—2000 гг. смирились с технологическим отстава-

Таблица 18 Ответы руководителей фирм различных отраслей экономики на вопрос «В какой мере заслуживают доверия субъекты государства и общества?»

Субъект государства и общества	Вполне заслуживают	Не вполне заслуживают	Совсем не заслуживают	Затрудняюсь ответить
Президент России	3,1	20,2	69,3	7,3
Правительство России	11,1	42,2	35,1	11,5
Областные, краевые, республиканские органы власти	13,5	47,0	20,2	19,4
Городские органы власти	17,0	48,8	22,8	11,4
Политические партии	6,2	35,5	38,4	19,9
Милиция, суд, прокуратура	7,0	36,0	52,5	4,4
Профсоюзы	13,6	32,7	37,3	16,4

нием их фирм от зарубежных конкурентов и ориентировали рыночную менеджериальную политику только на ближайшую перспективу, отдавая себе отчет в том, что появление на российском рынке западных конкурентов неизбежно приведет к банкротству их собственные фирмы. В такой ситуации от них трудно было ожидать вложений в новые технологии, в НИОКР, в развитие персонала. Пассивно-оборонительный вариант из всех возможных рыночных стратегий дает основания назвать исследованный нами период началом нового застоя в российской промышленности.

В этой связи становится более понятной ожесточенность дискуссий среди российских экономистов и бизнесменов по поводу вступления России в ВТО. Оно может стать причиной второй волны шоковой терапии для экономики страны, прежде всего для ее промышленности. Не вызывает сомнения, что большинство экономистов склонны рекомендовать такой вариант терапии. Мы также полагаем, что шанс российской промышленности в перспективном развитии скорее в этом, чем в привыкании к застою.

Но нам представляется, что исходным пунктом движения, кардинальным условием выступает обеспечение адекватной институциональной поддержки, которая позволит преодолеть сложившийся в стране кризис доверия, приведет к качественно новому, «прорывному» уровню доверия. Пример российской экономики демонстрирует, что доверие выступает одним из важнейших видов капитала, без инвестиций которого крайне трудно, а может быть и невозможно, вывести промышленность из депрессии. По нашему мнению, без восстановления доверия предпринимателей к социальным институтам вступление в ВТО принесет промышленности еще один шок без терапии, как это уже произошло в начале 1990-х годов.

Конечно, очень трудным оказывается вопрос об источниках такого инвестирования. В каких направлениях и в какой степени могут быть мобилизованы внутренние источники страны? В каких направлениях и в какой степени эти инвестиции могут прийти извне? В какой степени для России может оказаться приемлемым вариант, сходный с планом Маршалла, который был инвестирова-

нием не только и не столько материальных средств в восстановление Европы, сколько доверия и защищенности, гарантированных тогдашним авторитетом США? Каким образом большая и богатая ресурсами страна может обратиться за масштабной помощью к международному сообществу? Какие структуры международного сообщества способны взять на себя ответственность за выработку решений, за координацию усилий? Возможно, в решении этого грандиозного по сложности комплекса мировоззренческих, культурологических, политических и экономических вопросов и сможет проявиться миссия современных интенсивных процессов глобализации, миссия формирующегося глобального информационного общества.

Приложение

Опрос был проведен в конце 1999 — начале 2000 г. Основной целью исследования было получение оценочных показателей эффективности президентской программы подготовки менеджеров для экономики России. Необходимо было получить репрезентативную базу сравнения фирм, участвовавших в программе, с фирмами, не принявшими в ней участия. Поэтому естественно было поставить задачу — обеспечить репрезентативность выборки для экономики С.-Петербурга в целом. Вместе с тем особый акцент был сделан на промышленности, чтобы достичь репрезентативности и по ее отраслям. В результате вместе с фирмами, участвовавшими в президентской программе, мы обследовали 594 промышленные фирмы.

Распределение респондируемых фирм по отраслям промышленности представлено в табл. 1.1, оно весьма близко данным официальной статистики за 1999 г. [Промышленность С.-Петербурга... 2002, с. 8].

Общее количество малых предприятий составило тогда 16,4 тыс., а средних и крупных — 698 [Там же, с.11]. Это соответствует соотношению 96 : 4. Для обеспечения репрезентативности данных как малых, так и крупных и средних предприятий, нам пришлось, как это традиционно делается в аналогичных исследованиях, обособить крупные и средние фирмы от массива малых предприятий. В первую группу вошли 187 организаций, а во вторую — 407 малых предприятий. Когда в дальнейшем рассчитывались показатели промышленных фирм С.-Петербурга в целом, мы вводили весовые показатели, утяжелявшие количественные характеристики малых предприятий города до их реального статистического перевеса. Благодаря этому внутри каждого массива удалось обеспечить репрезентативность распределения фирм по формам собственности. В табл. 1.2 приведены данные о средних и крупных фирмах [Там же, с. 11], а в табл. 1.3 — о малых предприятиях [Там же, с. 143].

Анкета содержала 127 вопросов, из которых 92 были предназначены для идентификации менеджерских технологий, которые применялись в каждой из исследуемых фирм. Опрос проводился непосредственно в контакте интервьюера и респондента. Респондентами выступали менеджеры фирм. У опрошенных не было мотивов исказить оценки. Они знали заранее, что данные об их фирмах — только база для сравнения с фирмами — участницами президентской программы. Участвующие в реализации программы менеджеры имели другую причину объективно оценивать свою фирму. Они знали, что являются не единственным источником информации. Во-первых, как минимум, еще один менеджер в фирмах — участница программы — заполнял похожую анкету, а во-вторых, контакт региональной комиссии, управлявшей ходом реализации программы, с конкретными фирмами был достаточно тесным и пролонгированным. Он позволял перепроверять данные анкет.

В условиях кризиса российской экономики трудно (если это вообще возможно) призвать менеджеров к кропотливой работе по заполнению достаточно трудоемкой анкеты. Особенно это касается случаев, если эта работа не оплачивается пропорционально реальным трудовым затратам. Однако опрос оказался удачным исключением.

Таблица 1.1 Распределение фирм по отраслям промышленности

Отрасль промышленности	Промышленные фирмы С.-Петербурга		Фирмы, принявшие участие в опросе	
	Количество	%	Количество	%
Электроэнергетика	32	0,2	10	1,7
Топливная промышленность	55	0,4	6	1,0
Черная и цветная металлургия	285	1,7	14	2,4
Химическая и нефтехимическая промышленность	803	4,7	35	5,9
Машиностроение и металлообработка	7 595	45,0	245	41,2
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность	2 059	12,2	61	10,3
Промышленность строительных материалов	395	2,4	33	5,6
Легкая промышленность	1 851	10,9	33	5,6
Пищевая промышленность	1 686	10,0	138	23,2
Другие	1 845	12,5	19	3,2
Всего	16 606	100	594	100

Таблица 1.2 Распределение по формам собственности средних и крупных фирм

Форма собственности	Промышленные фирмы С.-Петербурга в целом		Фирмы, принявшие участие в опросе	
	Количество	%	Количество	%
Государственная	147	21,1	38	20,3
Муниципальная	4	0,6	4	2,1
Общественных организаций	24	3,4	4	2,1
Смешанная российская	123	17,6	38	20,3
Прочие, включая иностранную, частичную или полную	156	22,3	42	21,9
Частная	244	35,0	62	33,2
Всего	698	100	187	100

Одна из причин, почему менеджеры были готовы потратить 1—1,5 ч своего времени на работу с анкетой, была достаточно серьезна. Большинство из опрошенных нами менеджеров, получив от интервьюера информацию о перспективах развития президентской программы, изъявляли желание принять в ней участие. Они предъявляли это как свой первый взнос в развитие партнерских отношений с региональной комиссией, управлявшей ходом реализации программы, а следовательно, с комиссией, организовавшей конкурс среди претендентов на участие в программе. Каждому из респондентов было очевидно, что

Таблица 1.3 Распределение по формам собственности малых предприятий

Форма собственности	Промышленные фирмы С-Петербурга в целом		Фирмы, принявшие участие в опросе	
	Количество	%	Количество	%
Частная	15 361	92,5	359	88,2
Смешанная российская (без иностранного участия)	664	4,0	24	5,9
Смешанная с совместным российским и иностранным участием	415	2,5	14	3,4
Иностранная	166	1,0	10	2,5
Всего	16 606	100	407	100

зачисление в список участников программы, если оно состоится, эквивалентно получению нескольких тысяч долларов государственной поддержки на повышение квалификации, на стажировку в развитых компаниях Европы, США, Японии. Поэтому у интервьюеров не возникало проблем с мотивацией активности респондентов и заполнение анкеты чаще всего было достаточно тщательным.

Литература

- Бузановский С.С., Горелов Н.А., Титков А.С. Антикризисное управление: реструктуризация и реинжиниринг персонала. СПб.: Валери СПД, 1999.
- Иноземцев В.Л. Пределы «догоняющего» развития. М., 2000.
- Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. М.: ГУ—ВШЭ, 2000.
- Окреплов В.В. Менеджмент качества. М., 2003.
- Пригожин А.И. Методы развития организаций, М.: МЦФЭР, 2003.
- Промышленность Санкт-Петербурга и Ленинградской области в 2001 году: Статистический сборник / Госкомстат России. С.-Петербургский комитет государственной статистики. СПб., 2002.
- Сарно А.А. Поддержка и регулирование мотивационных процессов в сфере трудовых отношений. СПб.: СПбГУЭФ, 1997.
- Федотова В.Г. Россия в глобальном и внутреннем мире // Мир России. 2000. № 4.
- Шкаратан О.И. Российский порядок: вектор перемен. М.: ВИТА-ПРЕСС, 2004.
- Hakala J., Kaukkonen E., Nieminen M., Ylijoki O.-H. Yliopisto tieteen kehdesta projektimyllyksi. Helsinki: Gaudeamus, 2003.
- Kosonen R. The Russian Market Economy in the Making: Institutions, Networks and Regulation of Post-socialism. Russia: More different than most. Helsinki: Kikimora publications, 1999.
- Schienstok G., Kuusi O. Transformation Towards a Learning Economy. The Challenge for the Finnish Innovation System. Helsinki: Sitra 213, 1999.