



Center for International Private Enterprise

ECONOMIC REFORM
Feature Service®

25 years of strengthening democracy through market-oriented reform

Статья опубликована в бюллетене «Экономическая реформа» Центра международного частного предпринимательства (CIPE).

Роль управления в создании успешных предпринимательских объединений

Александр Школьников,
Центр международного частного предпринимательства

16 марта 2009 г.

Коротко о главном

- Эффективное управление необходимо для создания жизнеспособных, динамичных, авторитетных и по-настоящему представительских бизнес-ассоциаций.
- Представительская роль бизнес-ассоциация невозможна без воплощения демократических ценностей и идеалов в деятельности ассоциации.
- Мало найти подходящих специалистов; главное – это принципы организации деятельности ассоциации в конкретной институциональной обстановке.
- Совершенствование управления – не вопрос выбора. Если бизнес-ассоциации хотят развиваться и приносить пользу своим членам, для них это – насущная необходимость.



Эту и другие статьи из бюллетеня «Экономическая реформа» можно прочесть на сайте Центра международного частного предпринимательства. В блоге Центра – www.cipe.org/blog – можно поделиться мнениями, задать вопросы и обсудить интересующую тему с читателями из разных стран.

Читайте эту и другие статьи из бюллетеня «Экономическая реформа» в Интернете, на сайте: www.cipe.org/publications/fs/index.php

См. эту статью в формате PDF: www.cipe.org/publications/fs/pdf/022709.pdf

Введение

Вопрос корпоративного управления приобрел первостепенное значение для всех стран с переходной и формирующейся рыночной экономикой чуть более десяти лет назад. Пока ряд финансовых кризисов и громких скандалов не заставил большие и малые компании всего мира задуматься о корпоративном управлении, принято было считать, что оно касается только крупных корпораций в развитых индустриальных странах. Сегодня же принципы добросовестного управления в секторе частного предпринимательства обсуждаются публично и приватно в связи с самыми разными поводами, и роль его в экономическом и политическом развитии становится все более заметной. Все больше фактов свидетельствует о том, что принципы корпоративного управления способствуют динамичному развитию, устойчивости и процветанию компаний, отраслей и стран.

Предпринимательские объединения всего мира стоят сейчас перед теми же проблемами, перед которыми двадцать лет назад стояли отдельные компании. Насколько существенна для них концепция управления? Кто должен участвовать в реформе управления предпринимательских объединений? Все ли объединения должны быть в равной степени обеспокоены вопросами управления? Каковы основные принципы управления объединениями? Зачем вообще нужна реформа? Какие выгоды и затраты связаны с реформой? Откуда взять стимулы к реформе? С чего следует начинать?

Управление – необходимо

Предпринимательские объединения как представительские организации играют особую роль в развитии своих стран. Зачастую именно они служат мостом, соединяющим частный бизнес и государство. Если говорить о законодательном процессе, то именно предпринимательские объединения служат законодателям главным источником информации по вопросам экономической реформы и в то же время обеспечивают канал обратной связи от государственной власти к частному бизнесу. Объединения укрепляют сектор частного предпринимательства, предоставляя услуги, которые позволяют компаниям сохранять конкурентоспособность и завоевывать новые рынки. Обеспечивая прозрачность участия частного бизнеса в законодательном процессе, предпринимательские союзы тем самым укрепляют демократию и способствуют рыночной реформе. Они выясняют взгляды и мнения своих многочисленных членов, на основе чего выработывают рекомендации для законодателей, проводят кампании в защиту прав и интересов бизнеса.

Однако факт существования предпринимательских объединений сам по себе еще не гарантирует выполнения ими всех этих задач. Многие объединения не соответствуют ожиданиям предпринимателей. Чтобы решить эту проблему, объединениям необходимо должным образом организовать свою повседневную деятельность. Самым важным компонентом такой организации является эффективное управление. Именно оно служит фундаментом для всего остального, от программ расширения членства до защиты прав предпринимателей и долгосрочного планирования.

Совершенствовать управление необходимо, но эта задача может оказаться более сложной, чем представляется на первый взгляд. В сфере управления предпринимательские организации стоят особняком: у них, в отличие от частных предприятий и государственных учреждений, члены правления являются и собственниками (т. е.

плательщиками членских взносов), и в то же время непосредственными потребителями услуг, оказываемых организацией. Каждый вынужден одновременно выполнять три функции – члена правления, потребителя услуг и собственника.

Во многих странах с развивающейся экономикой зачастую игнорируется тот факт, что все члены предпринимательской организации – это еще и владельцы предприятий. Большинство управленческих проблем вытекают из непонимания того, что все члены организации в равной степени являются ее владельцами. Учредители предпринимательского объединения, представители крупнейших предприятий-членов, председатель или отдельные члены правления нередко считают организацию исключительно своей собственностью. В итоге эти люди, управляя организацией, стремятся удовлетворять лишь собственные узкие интересы, а не интересы всего предпринимательского сообщества, представителями которого они должны выступать. Поэтому одна из главных целей реформы управления – сделать так, чтобы собственниками предпринимательского объединения были все его члены, а не горстка избранных, стремящихся сосредоточить в свои руках всю власть.

К предпринимательским объединениям в полной мере относится основная задача корпоративного и государственного управления: как решать проблемы, возникающие при разделении собственности и контроля? Как добиться того, чтобы объединения действовали в интересах всех своих членов (в случае предпринимательских объединений – членов, платящих взносы)?

В идеале этого можно достичь, внедрив порядок и правила, позволяющие членам объединения избирать правление, которое бы занималось стратегическими вопросами и контролировало деятельность сотрудников с тем, чтобы объединение наилучшим образом служило интересам всех своих членов. Внедрение рационального управления позволяет отличить ожидания членов объединения от представлений администрации об этих ожиданиях. Одновременно с этим появляется возможность разделить потребности членов объединения и устремлений её администрации.

В странах, где пока отсутствует прозрачность в ведении дел и решения зачастую принимаются за закрытыми дверями, реформу управления осуществить гораздо сложнее. Но именно в таких странах эта реформа нужнее всего. Только благодаря ей предпринимательские объединения смогут стать по-настоящему представительскими и эффективными организациями частного бизнеса.

Проблемы и задачи управления представительскими объединениями

Вопрос о необходимости эффективного управления зачастую возникает в объединениях только тогда, когда уже остро ощущается его отсутствие. Это особенно характерно для стран с развивающейся и переходной экономикой. Как корпоративное управление раньше считалось задачей только крупных корпораций в индустриальных государствах, так и управление предпринимательскими ассоциациями в наши дни все чаще рассматривается как предмет интереса крупных объединений в экономически развитых странах, а не как важная задача, стоящая перед предпринимательскими организациями в странах развивающихся. Однако именно такие организации – с малым числом членов, с плохим финансированием, не имеющие достаточных возможностей для защиты интересов бизнеса – особенно остро нуждаются в совершенствовании управления.

На первый взгляд может показаться, что у бизнес-ассоциаций есть куда более актуальные проблемы, чем управление, – от масштабных задач, таких как конкуренция с более сильными ассоциациями, организация мероприятий по защите интересов бизнеса, привлечение новых членов, до самых насущных вопросов, таких как оплата коммунальных услуг или приобретение компьютеров. Но когда проблема совершенствования управления все же выходит на первый план, зачастую выясняется, что камнем преткновения является сама организация и сложившиеся в ней порядки.

Например, нередко встречается такая ситуация: члены правления организации ожесточенно возражают против ограничения срока полномочий, поскольку руководящая роль существенно повышает их социальный статус и престиж. Некоторые, десятилетиями оставаясь на одних и тех же руководящих постах, уже воспринимаются как неотъемлемый атрибут своих организаций. Отказаться от этой привилегии им явно нелегко, особенно в странах, где число заметных и влиятельных ассоциаций весьма и весьма ограничено.

В странах с экономикой переходного периода сплошь и рядом происходит следующее: правление не желает делегировать ответственность и полномочия директору и штатным сотрудникам, боясь утратить контроль над организацией или лишиться престижа. В итоге правление занимается повседневными мелочами, теряя время, которое можно было бы потратить на достижение стратегических целей. В таких организациях наемный директор не выполняет свои прямые обязанности, выступая вместо этого в роли «личного помощника» руководителя правления.

Встречаются и другие примеры неэффективного управления: совет директоров собирается в полном составе, чтобы прочесть входящую почту или составить меню обеда для участников семинара. Если такое происходит, значит, основные механизмы управления не действуют; это факт, осознание которого чрезвычайно важно. Конечно, приведенные мною примеры – это крайности, однако в них хорошо видна суть проблемы: правление, пусть даже из самых благих побуждений, легко может увязнуть в повседневной рутине, забывая о своих главных обязанностях.

Временами попытки усовершенствовать систему управления буксуют из-за превратного понимания концепций эффективного управления и руководства. В некоторых странах нет четкой границы между такими понятиями, как руководство и менеджмент, стратегическое планирование и реализация планов. Свою роль играют и языковые особенности: например, в русском языке «управление» и «менеджмент» – синонимы, поэтому между этими понятиями зачастую не проводят различия. Другой пример: в арабском языке долгое время не было общепринятого термина для выражения «корпоративное управление», поэтому неанглоговорящее деловое сообщество на Ближнем Востоке не могло уяснить подлинного смысла этого понятия.

В Румынии для обозначения термина «управление» пришлось ввести специальный термин (*gubernanta*), чтобы отличить это понятие от менеджмента (*conducere*). Но опыт этой страны показал также, что введение нового термина – это только первый шаг. Предпринимательские объединения, которым удалось усовершенствовать систему управления, вначале прошли серьезное обучение и существенно укрепили свой потенциал. Изменить восприятие и понимание таких сложных концепций, как управление, – задача не на один день.

Нередко предприятия – учредители бизнес-объединения – пытаются обеспечить себе особые права, закрепив их в уставе создаваемой организации. С их точки зрения они имеют все основания добиваться привилегий. Например, они хотят сохранить свой статус

или беспокоятся о том, как бы новые члены не повели организацию по неверному пути. Порочность такого подхода состоит в том, что он автоматически разделяет членов организации на «первый» и «второй сорт» и тем самым снижает стимулы для вступления в нее. Вывод очевиден: предпринимательское объединение обязано отстаивать интересы всех своих членов.

Каковы бы ни были причины нежелания улучшать систему управления – а причин может найтись сколько угодно, – становится все яснее, что этот вопрос больше нельзя игнорировать. Опыт успешных предпринимательских объединений показывает, что, независимо от масштаба, отрасли и географического положения, они могут и должны совершенствовать управление. Подобное в свое время происходило и в сфере корпоративного управления. Добросовестное и оптимальное управление бизнес-объединением – основа успешного привлечения новых членов, налаживания связей, улучшения репутации, кампаний по защите прав и интересов предпринимательского сообщества.

По сути, предпринимательские объединения в наши дни стоят перед выбором: либо внедрять механизмы качественного, эффективного управления и учиться пользоваться их преимуществами, либо игнорировать эти механизмы и погрязнуть в кризисах и скандалах. Однако следует учитывать разницу между мерами по предупреждению кризиса и мерами по выходу из кризиса. В первом случае лидеры объединения, решившиеся на реформу, задаются вопросом: «Какую пользу реформа принесет моей организации, и что я могу для этого сделать?» В конечном итоге этот вопрос побуждает предпринимательские организации к внутренней реформе управления, вследствие чего они получают право продвигать идею улучшения государственного управления в своих странах.

Предпринимательские объединения среди неправительственных организаций и частного бизнеса

Многие из проблем управления предпринимательскими объединениями характерны и для частных предприятий, входящих в их состав, и для других неправительственных организаций. И все же управление бизнес-объединениями имеет свою специфику, вытекающую из ряда присущих им уникальных свойств. А это значит, что объединения, совершенствуя свою систему управления, могут пользоваться как опытом других организаций, так и разрабатывать свои собственные методы и подходы.

Отличительной чертой добровольных предпринимательских объединений является тот факт, что они не могут существовать без предприятий, платящих членские взносы. В контексте эффективного управления это предполагает серьезную ответственность и в то же время открывает ряд возможностей. Объединения подотчетны тем, на чьи взносы они существуют. В стабильной и успешной деятельности объединений заинтересованы самые разные группы, но в конечном итоге значение имеет лишь одна – члены объединения.

С другой стороны, именно организации-участницы формируют правление объединения. Отсюда вытекает ряд вопросов, связанных со стратегией организации, особенно в странах с неэффективным управлением и высоким уровнем коррупции. Как, например, совершенствовать управление организацией, если входящие в нее предприятия далеко не «прозрачны» и не заинтересованы в переменах? Как оказать на них давление? На кого рассчитывать? Как можно открыто и честно отстаивать интересы предприятий, не решив вначале проблему коррупции в этих предприятиях?

Еще одна проблема состоит в том, что многие объединения в странах с развивающейся экономикой все еще не стали по-настоящему представительскими организациями. Вместо того чтобы отстаивать интересы широких кругов предпринимателей, они вынуждены удовлетворять запросы самых влиятельных своих участников – особенно тех, кто выступает «лицом» ассоциации, придает ей вес. Когда этим участникам удается «захватить власть» в правлении ассоциации, возникает множество управленческих проблем как стратегического, так и административного характера.

В предпринимательских объединениях разных стран проявляются и другие тенденции, усиливающие потребность в совершенствовании управления. Это, в частности, попустительское отношение к низкому уровню работы. Если частный бизнес ориентирован на результат и вознаграждает организации и отдельных лиц за хорошую работу, то общественные объединения, к которым относятся и бизнес-ассоциации, часто бывают гораздо более терпимы к плохой работе.

И все же такое попустительство постепенно сходит на нет, особенно по мере того как присущая частным предприятиям конкурентная борьба находит свое отражение и в общественных организациях. С ростом глобализации и открытием экономических границ компании получают не только доступ к новым рынкам и новым поставщикам услуг, но и возможности вступления в новые союзы. Поэтому местным предпринимательским ассоциациям приходится задаваться вопросом: «Что мы можем дать своим нынешним и потенциальным участникам, чего им не могут дать бизнес-объединения из других регионов и стран?»

Иными словами, вступив в конкуренцию с аналогичными ассоциациями, местными и зарубежными, предпринимательские объединения вынуждены приобрести гибкость и научиться сохранять конкурентоспособность, иначе им придется сойти со сцены. К примеру, готовы ли объединения Манилы или, скажем, Лимы к конкурентной борьбе с гораздо более крупными зарубежными соперниками, если те заинтересуются крупными филиппинскими или перуанскими компаниями?

Преуспевающие объединения никогда не забывают о конкуренции и обдумывают тактику ответных действий. Это означает, что объединения должны научиться мыслить и действовать еще быстрее, чем раньше, и эффективное управление – необходимый первый шаг в этом направлении. Кроме того, это значит, что стандарты управления следует поднять как минимум до уровня частных компаний, если не выше.

Управление как воплощение демократических принципов

Внедрение механизмов эффективного управления диктуется не только экономическими причинами – оно обусловлено самим предназначением предпринимательских союзов, их ролью в общественном устройстве. Объединения предпринимателей должны воплощать в своей деятельности демократические ценности и идеалы; только в этом случае они будут подлинно представительскими организациями. Им необходимо умение выявлять интересы своих членов, разрабатывать программу действий и удовлетворять потребности не отдельных компаний-участниц, а всего объединения. Для этого совершенно необходимы эффективное управление и прозрачный процесс принятия решений.

Описывая представительскую функцию объединений в целом, Алексис де Токвиль некогда сказал: «То или иное мнение, представленное от лица объединения, должно быть ясно и точно выражено. Объединение ведет счет своим сторонникам и привлекает все новых

сторонников к своему делу. Они учатся узнавать друг друга, и их преданность делу возрастает с увеличением их числа. Объединение собирает воедино усилия различных умов и энергично направляет их к единственной цели, ясно указанной им самим»¹.

Объединения предпринимателей в этом смысле не составляют исключения. При хорошем управлении объединение выражает совокупное мнение всех своих участников, а не только самых влиятельных. Если такой порядок управления отсутствует, значит, объединение не соответствует принципам объединений как представительных организаций (какими их видел де Токвиль).

Очевидно, что перед многими предпринимательскими объединениями сегодня стоит именно такая задача: достичь сбалансированного выражения взглядов всех членов, а не одного-двух сильнейших участников, которые нередко «захватывают власть» в правлении и используют организацию в собственных интересах. Только добившись широкого представительства и прозрачности путем добросовестного управления, объединения предпринимателей сумеют снискать доверие у политических и регуляторных органов и у широкой общественности и стать полноправными участниками законотворческого процесса.

Еще одна тревожная тенденция, компрометирующая роль объединений в жизни общества, – это включение государственных служащих в руководство бизнес-объединений. Во многих странах в пользу этого есть весомый аргумент: это выгодно, поскольку обеспечивает хорошие контакты с властью и доступ к базовым ресурсам, жизненно важным для организации. Конечно, это веский довод, и все же: как объединению выдвигать инициативы, связанные с законодательной и регуляторной реформами, и оказывать давление на государственные структуры, если оно непосредственно зависит от этих структур?

С чего начать?

Конечно, для реформы управления разным предпринимательским объединениям необходимо решать разные задачи. В каждой стране – свои юридические и институциональные особенности, связанные с местным законодательством, и это придает уникальность управленческой реформе. То, что было удачно опробовано в одной стране, может не сработать в другой из-за различий в законодательных требованиях к предпринимательским организациям. И все же существуют общие этапы работы и стандартные рекомендации, следуя которым любое бизнес-объединение может усовершенствовать систему управления – и, что еще важнее, осознать важность следующих мер, ведущих к устойчивому процветанию:

- выработать цель, которая объединит организацию;
- по мере необходимости обновлять устав;
- разрабатывать ясные и конкретные ежегодные планы и стратегический пятилетний план;
- определить должностные обязанности членов правления, председателя и штатных сотрудников, чтобы избежать дублирования;
- зафиксировать основные принципы и ценности организации в кодексе управления;

¹ Алексис де Токвиль, «Демократия в Америке»; пер. И. Л. Малаховой.

- учредить в правлении необходимые комиссии; определить максимальное количество комиссий, в которые может входить член правления; обеспечить поддержку работы комиссий со стороны штатных сотрудников;
- создавать стимулы для активного участия членов правления в его работе;
- систематически обновлять состав правления;
- оценивать качество работы членов правления;
- разработать кодекс профессиональной этики (включая проблемы конфликта интересов) для членов правления и штатных сотрудников;
- утвердить четкие правила выдвижения кандидатов в члены правления и ограничить сроки полномочий правления;
- добиться введения в действие правил и стандартов управления;
- сосредоточить внимание правления на долгосрочных стратегических вопросах, а не на повседневной деятельности объединения.

Совершенствование системы управления играет важную роль в решении проблем, с которыми ежедневно сталкиваются предпринимательские объединения всего мира. Добросовестное управление помогает объединениям сохранять и развивать гибкость и динамичность, умело справляться с возникающими проблемами благодаря заранее выработанной стратегии, создавать новые ценные услуги и предоставлять их предприятиям-участникам, отстаивать права и интересы предпринимательского сообщества. Без добросовестного управления союзы предпринимателей теряют подлинную представительность и не могут успешно служить рупором частного бизнеса в демократическом законотворческом процессе.

Александр Школьников – исполнительный директор международных программ CIPE, координатор ряда программ, связанных с корпоративным управлением, борьбой с коррупцией, демократическим развитием, защитой прав предпринимательских ассоциаций. Родился в Москве. Имеет степень бакалавра (маркетинг), магистра (международная торговля и политика), доктора философии (экономика) Университета Джорджа Мейсона в Ферфаксе, штат Вирджиния.

Центр международного частного предпринимательства (CIPE) разрешает воспроизведение, перевод и публикацию статей из бюллетеня «Экономическая реформа» при соблюдении следующих условий: 1) указано имя автора и имеется ссылка на CIPE; 2) CIPE уведомлен об издании, в котором воспроизведена статья, и в Вашингтонское отделение CIPE направлен экземпляр этого издания посредством почты, электронной почты или факсимильного сообщения.

«Экономическая реформа» – онлайн- и электронный бюллетень CIPE. В нем публикуются серьезные аналитические статьи, адресованные всем участникам законотворческого процесса, лидерам делового мира, активистам гражданских реформ, ученым и всем, кто заинтересован в вопросах, связанных с экономической реформой и развитием демократии. Статьи дважды в месяц рассылаются по электронной почте и выставляются на сайт. Если вы хотите подписать на бесплатную рассылку бюллетеня, приглашаем вас присоединиться к сети читателей CIPE, сообщив нам ваш электронный адрес на сайте www.cipe.org. CIPE с удовольствием принимает статьи, написанные

нашими читателями. Средний объем статьи – от 3 до 7 страниц (от 1000 до 3000 слов). Содержание статей должно соответствовать задаче CIPE: формирование демократических, подотчетных государственных и прочих структур посредством рыночной реформы. Решение о публикации статьи принимается на основе оценки качества содержания и изложения.

Цель Центра международного частного предпринимательства (CIPE) – укрепление демократии во всем мире посредством частного предпринимательства и рыночных реформ. CIPE – один из четырех главных институтов Национального фонда поддержки демократии и неприбыльный филиал Торговой палаты США. Вот уже 25 лет, CIPE в сотрудничестве с лидерами делового сообщества, политиками и журналистами служит созданию институтов гражданского общества, без которых невозможна подлинная демократия. Основные программы CIPE связаны с антикоррупционной деятельностью, предпринимательскими объединениями, корпоративным и демократическим управлением, доступом к информации, неофициальным сектором и имущественными правами, положением женщин и детей.

This message was sent from CIPE to DWaggoner@cipe.org. It was sent from: Center for International Private Enterprise, 1155 15th Street, NW Suite 700, Washington, DC 20005. You can modify/update your subscription via the link below.



 [Manage your subscription](#)

[>> Forward to a friend](#)