

## СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ БИЗНЕСА (ЧАСТЬ 1)

В статье рассматривается социальное партнерство в менеджменте бизнеса в контексте осмысленной целенаправленности последнего на создание потребителя и понимание функций прибыли в бизнесе. Это обуславливает необходимость осознания субъектами социального партнерства в менеджменте бизнеса гармонии труда и капитала как результата слияния интересов тех, кто вкладывает свои компетентности, и тех, кто вкладывает свои деньги.

**Ключевые слова:** менеджмент бизнеса, социальное партнерство, гармония труда и капитала, интеграция, кумулятивная ответственность, социальная синергия, корпоративная/организационная культура с высокой/положительной социальной синергией, предпринимательская активность наемных работников.

**Менеджмент бизнеса (бизнес-менеджмент)** — это собирательный термин, включающий в себя все разнообразие менеджмента продукта (продукт-менеджмент — англ. Product Management) — продукта (товара или услуги), реализуемого на рынке в условиях монополистической конкуренции. Такое разнообразие обусловлено как спецификой производства продукта, так и особенностями процесса его потребления. Другими словами, менеджмент продукта (продукт-менеджмент) следует рассматривать как специализацию менеджмента бизнеса [1].

**Менеджмент бизнеса (бизнес-менеджмент)** — это менеджмент для коммерческих предприятий. Другим направлением менеджмента является менеджмент в некоммерческом секторе производственной деятельности. Несмотря на многие общие для этих направлений принципы менеджмента, между ними имеются и определенные различия, главным образом в их организационных структурах, что обусловлено различиями в характере/специфике задач, стоящих перед коммерческими и некоммерческими предприятиями [2].

**Менеджмент продукта (продукт-менеджмент)** — это:

— скоординированная деятельность по руководству и управлению взаимосвязанными мероприятиями в отношении составляющих комплекса маркетинга (4P для товаров и 7P для услуг), т. е. направленными на разработку, изготовление и предложение целевым потребителям конкурентоспособного продукта или конкурентоспособной продуктовой категории (ассортиментной группы). Мероприятия по предложению продукта целевым потребителям включают в себя процессы ценообразования, распределения (в пространстве и времени), продвижения (в сознании целевых потребителей), торговли и послепродажного обслуживания, включающего в себя и претензионное обслуживание;

---

\* © Кирильцев В.Т., 2013

Кирильцев Валерий Трофимович (egmu205@mail.ru), кафедра общего и стратегического менеджмента Самарского государственного университета, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

- менеджмент, направленный на формирование и постоянное наращивание конкурентных преимуществ предприятия в отношении конкретного продукта или определенной продуктовой категории (ассортиментной группы);
- специализация менеджмента бизнеса (бизнес-менеджмента).

**Социальное партнерство** (в сфере труда) – система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений (ст. 23 Трудового кодекса РФ).

Традиционно институтами, представляющими интересы наемных работников, работодателей и государства как субъектов социального партнерства в социально-трудовой сфере в общем и в менеджменте бизнеса в частности, выступают соответственно профсоюзы, объединения работодателей, государственные и местные органы власти. Здесь следует отметить, что большинство российских объединений работодателей/предпринимателей (владельцев/собственников средств производства) являются членами Торгово-промышленной палаты РФ.

Органы государственной власти и органы местного самоуправления являются сторонами социального партнерства в тех случаях, когда они выступают в качестве работодателей или их представителей, уполномоченных на представительство законодательством или работодателями, а также в других случаях, предусмотренных федеральными законами.

**Конечной целью социального партнерства** (партнерства в социально-трудовой сфере) в **производственных отношениях** является вовлечение всего трудоспособного населения в систему равноправного сотрудничества (*фр. le partenaire, англ. partner – участник игры по отношению к соратнику по команде; участник совместной деятельности*).

**Производственные отношения** отражают собой совокупность отношений между людьми в процессе общественного производства и движения общественного продукта от производства до потребления. Они подразделяются на **производственно-экономические** и **производственно-технические отношения**. Первые выражают отношения людей через их отношения к средствам производства, т. е. через их отношения к собственности на средства производства, а вторые обусловлены исключительно разделением труда и спецификой каждого производственного процесса, отражая собой отношения между работниками, в частности рабочими различных специальностей, между рядовыми работниками и их менеджерами. Производственные отношения представляют собой **социальную форму производительных сил** (совокупность средств производства и людей, обладающих определенными знаниями, производственным опытом, профессиональными навыками и приводящими эти средства производства в действие), а также выражающих активное отношение людей друг к другу и к природе в процессе воспроизводства условий их существования.

Производственные отношения и производительные силы – это термины, относящиеся к теории исторического материализма, разработанной Карлом Марксом (1818–1883) и Фридрихом Энгельсом (1820–1895).

Согласно ст. 26 ТК РФ, социальное партнерство по своей структуре является пятиуровневым, но к менеджменту бизнеса непосредственное отношение имеет уровень организации (локальный уровень), устанавливающий конкретные взаимные обязательства в сфере труда между наемными работниками и работодателями/предпринимателями (владельцами / собственниками средств производства). Документально такие обязательства для каждого предприятия закрепляются в **коллективном договоре**.

Объектами социального партнерства в менеджменте бизнеса (СПМБ) являются социально-трудовые отношения между его субъектами, в том числе по поводу заработной платы, занятости, социально-правовых гарантий, условий труда, разрешения трудовых споров и т. д. По существу, в таком контексте СПМБ отражает общепринятый взгляд на ориентацию социального партнерства в социально-трудовой сфере не на слияние интересов его субъектов, а на достижение оптимального баланса между ними, т. е. на достижение определенного компромисса (соглашение за счет взаимных уступок) как реакции на признание невозможности устранить причину конфликта их интересов (причину воспринимаемой субъектами СПМБ несовместимости их действий или целей). Тем самым признаются неразрешимыми и классовые противоречия между наемными работниками, в первую очередь рабочими, и работодателями / предпринимателями (владельцами/собственниками средств производства). Другими словами, традиционно социальное партнерство направлено на принятие путем взаимных уступок его субъектами таких взаимных обязательств, при которых работодатели обеспечивали бы себе стабильное получение приемлемой нормы прибыли, а их наемные работники — достойные для себя условия труда и размер заработной платы. Не вызывает сомнений, что такие взаимные обязательства, закрепленные в коллективном договоре и носящие нормативно-правовой характер, являются необходимыми условиями для вовлечения всего персонала предприятия в систему равноправного сотрудничества. Но достаточно ли само по себе строгое выполнение условий коллективного договора, основанных на попытке разрешения конфликта интересов субъектов СПМБ посредством компромисса, обеспечить решение стратегической задачи, стоящей перед любым предприятием в рыночной экономике: формирование и постоянное наращивание им своих **конкурентных преимуществ**, а тем более в современных условиях глобализации экономики? Накопленный к настоящему времени опыт производственно-коммерческой деятельности предприятий в рыночной экономике позволяет сделать однозначный вывод — нет, не способно, поскольку **компромисс принципиально не устраняет причины внутригруппового конфликта интересов субъектов СПМБ**, т. е. посредством компромисса конфликт их интересов может лишь на время снизить свою остроту и активизироваться в любой момент. Таким образом, для СПМБ компромисс представляет собой **социальный паллиатив** (*фр. palliatif, от позднелат. pallio — прикрываю, защищаю*) — социальное мероприятие, временно снижающее остроту возникшей социальной проблемы, но не устраняющее ее причины, т. е. не обеспечивающее полного, принципиального ее решения.

**Конкурентные преимущества предприятия** — это его способность разрабатывать, изготавливать и предлагать своим целевым потребителям в настоящем и будущем **конкурентоспособную продукцию**, т. е. результат успешного завершения трех последовательных и взаимосвязанных этапов производства продукции. Другими словами, конкурентные преимущества предприятия «материализуются» результатами решений трех последовательных и взаимосвязанных задач в процессе производства продукции, соответствующих трем уровням товара [1]: товар по замыслу, в реальном исполнении и с подкреплением [3].

**Конкурентоспособность продукции** — это совокупность ее свойств, обеспечивающих коммерческую эффективность производственной деятельности ее производителя или, другими словами, обеспечивающих приемлемую для него норму прибыли. Необходимым условием для формирования конкурентоспособности продукции является то, насколько оправдались ожидания потребителей от результата процесса ее потребления [1].

Чтобы любому предприятию успешно решить стратегическую задачу формирования и постоянного наращивания своих конкурентных преимуществ, требуется целе-

направленная консолидация интеллектуальных усилий всех субъектов СПМБ, т. е. консолидация их творческой и деловой активности. А это означает, что ими понята / осознана стратегическая цель их совместной производственно-коммерческой деятельности, в достижении которой все они, но в первую очередь рабочие, будут заинтересованы — **экстраординарная цель**. Тем самым создается ментальная основа для гармонизации интересов субъектов СПМБ без взаимных уступок, а следовательно, и формирования у них заинтересованности в успешном взаимном сотрудничестве.

**Творческая активность человека** — это актуализация его стремления проявить свою индивидуальность, знания, умения и способности или, другими словами, свои творческие/интеллектуальные возможности, т. е. свою креативность (*от лат. creatio — созидание*) [4].

**Деловая активность человека** — это проявление его настойчивости и целеустремленности в своей практической деятельности, включая и область предпринимательства, а также для реализации результатов своей творческой активности. Однако следует иметь в виду, что проявление человеком своей деловой активности далеко не всегда является продолжением его творческой активности: в подобных случаях настойчивость и целеустремленность человека обусловлены исключительно стремлением получить материальное вознаграждение и/или ради своей административной карьеры [4]. В то же время максимально возможная результативность профессиональной деятельности человека достигается именно тогда, когда его деловая активность является естественным продолжением его творческой активности. Поэтому профсоюзы и работодатели/предприниматели (владельцы/собственники средств производства) как субъекты СПМБ должны оказывать постоянную и всестороннюю поддержку творческой и деловой активности наемных работников как психологическую, так и материальную, чтобы они смогли в максимально полной степени реализовать свой интеллектуальный потенциал. Ведь никто не знает, когда, где и как рождается талант.

**Экстраординарная цель** (*англ. superordinate goal, от лат. extraordinarius, от лат. extra — вне + ordo/ordinis — ряд, порядок*) — цель, стоящая перед отдельной группой людей или несколькими группами и требующая от них коллективных/согласованных усилий, заставляющая их забыть о существующих между ними различиях. По своей объединительной силе экстраординарная цель подобна той, что возникает в случае внешней угрозы. В процессе организации коллективных/согласованных усилий для достижения экстраординарной цели формируется гармония личной, групповой и экстраординарной идентификации — социально-психологической основы для ненасильственного разрешения возможных конфликтов интересов [5]. В то же время гипертрофированная личная и групповая самоидентификация (чрезмерное внимание к различиям) представляют собой активные деструктивные факторы для организации командной/групповой работы персонала предприятия. Устранение этих факторов является социально-психологической задачей не только для менеджмента бизнеса, но и для СПМБ.

В менеджменте концепция социального партнерства начала формироваться в первой половине XX века и по праву должна быть связана именем одного из наиболее ярких представителей школы человеческих отношений («неоклассической» школы менеджмента) Мэри Паркер Фоллетт (1868–1933) — американского социолога, консультанта по вопросам менеджмента, пионера в области теории организаций и организационного поведения, известной также как один из основоположников индустриальной / промышленной психологии. В своей книге «Новое государство» («The New State», 1918) ею была выдвинута абсолютно новая для своего времени идея гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута только при правильной

мотивации персонала и учете интересов всех заинтересованных сторон [6] (*ep. garmonia* – *связь, созвучие, стройность целого, соразмерность его частей*). Другими словами, она считала, что руководители должны понимать, что предприятие может работать гораздо эффективнее, позволяя рабочим быть партнерами в бизнесе. При этом суть такого партнерства заключалась в том, что работники избирали представителей цеха или рабочего совета, которые затем участвовали в принятии управленческих решений. Тем самым у наемных работников появлялась возможность принимать участие в управлении предприятием. Эту идею М.П. Фоллетт продолжала развивать и в своей книге «Творческий опыт» («Creative Experience», 1924), одновременно рассматривая проблему разрешения внутригруппового конфликта. Она постулировала, что любой конфликт интересов может быть разрешен четырьмя способами [7]:

1. Добровольное согласие одной из сторон.
2. Доминирование (победа одной из конфликтующих сторон над другой).
3. Компромисс.
4. Интеграция (разложение на составные части мнений и интересов всех сторон конфликта с тем, чтобы принять наиболее рациональный способ его разрешения, при котором ни одна из его сторон ничем не жертвует и все они выигрывают).

По ее мнению:

– первый и второй способы совершенно неприемлемы, потому что подразумевают использование силы или превосходства;

– компромисс – явление бессмысленное, потому что он изменяет суть вопроса и от того, что «*истина не может быть у обеих сторон*»;

– **интеграция** – это поиск решения, удовлетворяющего все вовлеченные в конфликт стороны без компромисса, силового доминирования и использования состояния превосходства.

Концепция интеграции исходит из того, что каждая социально-психологическая ситуация носит особенный характер, отличающийся от эссенциальной природы ее составных частей (*от лат. essentia – сущность*). Другими словами, социально-психологическая ситуация в любой общности как целостное явление – это всегда большее, чем простая / аддитивная совокупность порождающих ее факторов (эффект самоорганизации социальных систем, например, производственных систем).

**С позиций системного анализа** менеджмент бизнеса рассматривается как организация работы людей, включенных в производственную систему предприятия – искусственно созданную неизолированную сложную динамическую социально-экономическую систему, представляющую собой совокупность взаимосвязанных видов деятельности как группы людей, так и отдельного человека, объединенных осмысленной целенаправленностью совместной деятельности [8]. Тем самым производственная система относится к классу систем, называемых **самоорганизующимися**. Самоорганизация – это ключевое понятие диалектики эволюционного развития неизолированных / диссипативных систем.

Сущность интеграции как способа разрешения внутригруппового конфликта М.П. Фоллетт видела в том, чтобы разложить на составляющие части мнения и интересы всех вовлеченных в конфликт сторон и тем самым «*расширить возможность решения проблемы с помощью альтернатив*» [7]. В основе интеграции находится то, что она называла «*ответная реакция*» – процесс, основанный на возможности каждой стороны повлиять на другую через открытое взаимодействие, породив дух сотрудничества (а не соперничества). Тем самым появляется реальная возможность принять решение, устраняющее причину конфликта, – **интегративное решение**, которое М.П. Фоллетт считала единственно рациональным способом разрешения внутригрупповых конфликтов интересов. В частности, она рассматрива-

ла участие представителей рабочих в принятии управленческих решений руководством предприятия шагом к интеграции, если это представительство не превращается в борьбу за чьи бы то ни было доходы. В настоящее время роль таких представителей исполняют руководители профсоюзных организаций на предприятиях.

Отстаивая идею участия рабочих в принятии управленческих решений, М.П. Фоллетт была убеждена, что рабочие неизбежно принимают участие в управлении производственным процессом, когда они по собственному желанию решают, как именно выполнять приказы менеджеров. Поэтому прогрессивное руководство предприятия должно развивать у рабочих не только чувство индивидуальной ответственности «*За что я отвечаю?*» (а не «*Перед кем я отвечаю?*»), но и самое главное — чувство «*кумулятивной ответственности*» [7] (от лат. *stimulatio* — увеличение, скопление, от лат. *stimulo* — складывать, приумножать, накапливать). Введенное ею понятие «*кумулятивной ответственности*» рассматривалось как прямое следствие диффузии производственных функций в производственной системе предприятия (выход одной функции обязательно является входом другой, влияя тем самым на выход последней и т. д.), что необходимо требует взаимного согласования работы различных людей и производственных подразделений. Другими словами, отдельные производственные функции не существуют изолированно друг от друга. Следовательно, и каждый менеджер, выполняя свою профессиональную функцию, должен нести ответственность за интеграцию своей работы с другими менеджерами, а не просто за передачу координационных обязанностей вышестоящим менеджерам. М.П. Фоллетт призывала создавать на предприятиях атмосферу «*подлинной общности интересов*» как необходимого условия для максимизации вклада каждого наемного работника в повышение результативности работы предприятия. Обеспечение этого условия, по ее мнению, является первой задачей лидера [7]. Однако добиться этого он сможет лишь тогда, когда всем наемным работникам предприятия известна конечная цель его производственно-коммерческой деятельности, и она признается ими как их общая, т. е. экстраординарная, цель.

Хотя М.П. Фоллетт и защищала идею интеграции, она обращала внимание на то, что интеграция как принцип поведения будет бесполезен до тех пор, пока люди не переосмыслят концепцию власти и силы. Обозначение начальника/менеджера и подчиненного само по себе создает проблемы для признания общности интересов. При этом особое внимание М.П. Фоллетт уделяла учету психологической реакции работника на получаемые им приказы, подчеркивая, что, как свидетельствуют ее наблюдения, невозможно заставить подчиненного выполнять свою работу удовлетворительно, если ограничиваться только требованиями и приказами. Ответной реакцией на приказную форму взаимоотношений начальник / менеджер-подчиненный становится своеобразное активное или пассивное сопротивление ей со стороны подчиненного. М.П. Фоллетт указывала также на то, что эту проблему нельзя решить и посредством искусства убеждения, так как убеждение подчиненного может восприниматься им как проявление завуалированной формы приказа. Она предложила решать эту проблему аналогично тому, как разрешается проблема внутригруппового конфликта, — с использованием концепции интеграции, реализуемой в форме «*закона ситуации*» [7], т. е. начальнику и подчиненному следует руководствоваться тем, чего требует сложившаяся ситуация: «*Один человек не должен отдавать приказы другому, но они оба должны согласиться выполнять приказы по ситуации. Если эти приказы — лишь часть ситуации, то вопрос о том, что кто-то должен отдать приказ, а кто-то должен его выполнить, не будет вставать*». Объясняя взаимоотношение ситуации и власти, М.П. Фоллетт говорила: «*В то время как я что-то делаю окружающая среда изменяется в зависимости от моего поведения, и мое поведение — реакция на новую ситуацию, которую я, ее составляющая, создала*» [7]. В современной

интерпретации «закон ситуации» сформулирован польскими социологами Я. Косьтелеком и С. Ковалевским: «Распоряжение должно быть преподнесено в такой форме, чтобы казалось очевидным, что оно является логическим следствием объективно существующей ситуации. Получающий задание должен быть убежден, что если бы он сам оказался на месте начальника, то объективные обстоятельства продиктовали бы ему занять именно такую позицию и отдать такое распоряжение, такое он получил» [9]. Таким образом, «закон ситуации» является прямым следствием того обстоятельства, что власть де-факто принадлежит ситуации, а не человеку или должности, или, другими словами, ситуация и тенденции в ее изменении должны управлять властью. Это обстоятельство лежит в основе ситуативного подхода к менеджменту бизнеса как единственно возможного с позиций самоорганизующейся социально-экономической природы производственной системы и представляющего собой, скорее, способ мышления, чем набор конкретных действий.

Переосмыслению персоналом предприятия концепции власти и силы способствуют, в частности, нормы деловой этики для менеджеров в форме «менеджерских заповедей», как это имеет место на американской автомобилестроительной корпорации General Motors Corporation (GM) [6]:

«Будь внимателен к критике и улучшающим предложениям, даже если они непосредственно для тебя не имеют значения;

будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно; имей бесконечное терпение;

будь справедлив, особенно по отношению к подчиненным;

будь вежлив, никогда не демонстрируй раздражение;

будь краток;

всегда благодари подчиненного за хорошую работу;

не делай замечаний подчиненному в присутствии третьего лица;

не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни;

выбор и обучение подчиненного — более благодарная задача, чем выполнения дела самим;

если действия сотрудников в корне не расходятся с твоими решениями, давай им максимальную свободу действий; не спорь по мелочам, которые только затрудняют работу;

не бойся подчиненного, который способнее тебя, а гордись им;

никогда не применяй своей власти до тех пор, пока все остальные средства не использованы, после этого применяй ее в максимально возможной степени;

если твои распоряжения оказались ошибочными, признай ошибку;

всегда старайся во избежание недоразумений отдавать распоряжения в письменном виде».

С позиций современного понимания философии менеджмента бизнеса любые действия в производственной среде, обуславливаемые складывающейся ситуацией, всегда должны носить характер **осмысленной целенаправленности**, т. е. тот, кто осуществляет какие-либо действия на своем рабочем месте должен осознавать/понимать не только цель производственной деятельности предприятия в рыночной экономике, но и ее смысл [1]. Но возможно ли это, если исходить из презумпции наличия классовых противоречий? (лат. *praesumptio* — предположение, основанное на возможности; признание факта достоверным, пока не будет доказано обратное). До тех пор пока наемные работники предприятия, в первую очередь рабочие, и представляющие их интересы профсоюзы будут считать, что целью бизнеса, а следовательно, и главной / основной / первоочередной целью их работодателя (собственника/владельца предприятия) является по-

лучение прибыли, они будут убеждены, что их интересы и интересы их работодателя никогда не будут совпадать. Рабочие также будут продолжать верить в вековые предрассудки, что прибыль обеспечивается продукцией, или, другими словами, что именно они и производят прибыль. При этом никакие аргументы не заставят их увидеть ложность извечного противопоставления между «производством ради пользы» (потребителей) и «производством ради прибыли» (работодателя) [10]. Кроме этого, среди рабочих широко распространено убеждение, которое достаточно часто поддерживают и их профсоюзы, что менеджеры на предприятии хотя и являются наемными работниками, но представляют интересы исключительно работодателя (собственника/владельца предприятия), т. е. стоят на страже его коммерческих интересов. К сожалению, практика менеджмента бизнеса, а тем более российского, дает вполне определенные основания для, мягко говоря, недружелюбного отношения рабочих к менеджерам. Естественно, что при таком социально-психологическом климате (при таком состоянии корпоративной / организационной культуры) на предприятии нельзя рассчитывать на высокую коммерческую эффективность его производственной деятельности со всеми вытекающими из этого последствиями для субъектов СПМБ. В то же время очевидно, что ситуация на предприятии кардинально изменится, если сформулирован и актуализирован общий (стратегический) для субъектов СПМБ интерес к совместной трудовой деятельности, т. е. если сформулирована и осознана/понята ими ее экстраординарная цель.

Здесь необходимо особо обратить внимание на то, что, как убедительно доказала практика менеджмента бизнеса, долгосрочный рыночный успех предприятий не может быть обеспечен без сотрудничества (делового партнерства) менеджеров с рабочей силой, без использования ее творческой и деловой активности, в частности, без понимания того, что рабочие — это не обладатели только пары рук, а творческая, думающая среда [11–16]. Именно это имел в виду Коносуке Мацусита / Мацушита (1893–1989), основатель электронной империи Matsushita Electric Industrial Corporation Ltd. и таких всемирно известных брендов, как Panasonic, Technics и National («Бог менеджмента» как о нем отзывались современники), когда в 1985 г. дал убийственную характеристику западным менеджерам: *«Мы (японцы) намереемся победить, а Запад должен проиграть. Вы ничего не сможете тут поделывать, потому что причина поражения внутри вас самих. Ваши фирмы построены по тейлоровской модели; и что еще хуже, ваши головы тоже. Для вас сущность менеджмента заключается в том, чтобы донести идеи, возникшие в головах боссов, до рук рабочих. Для нас менеджмент заключается в мобилизации интеллектуальных ресурсов всех сотрудников фирмы. Сегодня компания может выжить, только используя умственную энергию всех ее работников»* [17].

Чтобы сформулировать экстраординарную цель социального взаимодействия субъектов СПМБ, прежде всего им необходимо понять, что ни одно предприятие никого не может обеспечить ни работой, ни зарплатой. На это способны только его целевые потребители: будут они покупать продукцию предприятия в достаточном количестве и с приемлемой для него нормой прибыли, будут у наемных работников (персонала) предприятия и работа, и зарплата, не будут — не будет у них ни того, ни другого. Об этом вполне определенно высказался один из самых известных и уважаемых теоретиков и практиков менеджмента Питер Фердинанд Друкер/Дракер (1909–2005), оказавший революционное влияние на развитие бизнеса в XX веке и превративший непопулярную и неуважаемую вплоть до 1950-х гг. деятельность под названием «менеджмент» в научную дисциплину, автор теории о глобальном рынке и концепции информационного общества: *«Есть только одно обоснованное определение цели бизнеса — создавать потребителя. ...В любом случае именно действия предпринимателей создают потребителя. ...Потребитель — это основа бизнеса, и от потреби-*



ля зависит его существование. Только потребитель обеспечивает занятость» [10]. О последнем говорит и Джек Уэлч (Джон Френсис Уэлч, р. 1935), легендарный глава американской компании General Electric (GE), которая в период его руководства с 1981 по 2001 гг. увеличила свою капитализацию с \$12 млрд до \$400 млрд (за 20 лет более чем в 33,3 раза), а прибыль — с \$1,5 млрд до \$14,1 млрд (в 9,4 раза): «Компания не может обеспечить вас работой. На это способны только покупатели!» [18]. Он внушал персоналу GE (от рабочих до топ-менеджеров), что от каждого работника компании, независимо от его принадлежности к конкретному производственному подразделению, зависит, сумеет ли компания удержать своих потребителей. «Вывод: если ты не думаешь о покупателе, ты вообще не думаешь» [18].

Что же касается прибыли бизнеса, то она «не причина, а результат» [10], и более того — необходимый для наемных работников в бизнесе его результат: только прибыльный бизнес способен создавать и сохранять рабочие места для наемных работников, обеспечивая их достойной зарплатой. Другими словами, **прибыль предприятия** — это не цель менеджмента бизнеса (и тем более, не главная / основная / первоочередная его цель), а **показатель коммерческой эффективности результата его производственной деятельности** [1]. Несмотря на то что никто не будет оспаривать важность этого показателя для менеджмента бизнеса, тем не менее он вторичен: **на первом месте — создание целевых потребителей предприятия, а прибыль придет сама** [1].

Анализ мировой бизнес-практики со всей убедительностью показывает, что успешными коммерческие предприятия становятся только при условии, что их производственно-коммерческая деятельность подчинена интересам потребителей. «Побеждайте, превышая ожидания потребителей. ...Процветающая компания должна постоянно превышать ожидания потребителей» [18].

**Ожидания человека** — это его субъективные ориентации (совокупность установок, элементов знаний, стереотипов поведения, оценок, убеждений, намерений и т. д.) относительно предстоящего хода событий, обеспечивающие его готовность к ним.

Если результаты процесса потребления продукции не только оправдали ожидания потребителей, но и превзошли их, то они будут не просто удовлетворены такой продукцией, а восхищены ею. Тем самым формируется необходимая любому промышленному предприятию лояльность его целевых потребителей, без которой у него не может быть успешного будущего. Здесь следует обратить внимание на то, что в оправдании ожиданий потребителей от результата процесса потребления предлагаемой им продукции заключен смысл бизнеса, а следовательно, смысл менеджмента бизнеса — то, ради чего, в конечном итоге он и осуществляется [1].

Таким образом, исходя из выше сказанного, становится очевидным, что необходимым условием для успешного решения стратегической задачи, стоящей перед любым предприятием в рыночной экономике, — формирования и постоянное наращивание им своих конкурентных преимуществ, — является понимание / осознание субъектами СПМБ не только экстраординарной цели, но смысла их совместной деятельности. Другими словами, таким необходимым условием является понимание / осознание субъектами СПМБ **осмысленной целенаправленности** их совместной деятельности на «создание потребителя» посредством оправдания (как минимум) и превышения (как максимум) ожиданий потребителя от результата процесса потребления предлагаемой ему продукции (потребительской или производственно-технического назначения). А из этого следует, что в каждом конечном потребителе прежде всего нужно видеть человека, а не потенциального покупателя [1]. Успех компании GE в период, когда ее возглавлял Дж. Уэлч, во многом обусловлен именно такой установкой менеджмента бизнеса: «В 1980-х годах мы видели Клиента в каждом человеке, теперь мы видим человека в каждом Клиенте» [19].

Здесь необходимо обратить внимание на то, что осмысленную целенаправленность менеджмента бизнеса на «создание потребителя» необходимо отличать от его целевых функций (фокальных условий), направленных на совершенствование функционирования производственной системы.

С позиций высшей математики **целевая функция** (англ. *objective function; target function*) — это функция нескольких переменных, практическое значение которой имеют только ее экстремумы (**фокальные условия**). Они ищутся как с учетом начальных и граничных условий, так и с учетом наложенных ограничений на возможные значения ее переменных. Выбор целевой функции (фокального условия) связан с критериями эффективности работы системы. Характерным примером целевой функции (фокального условия) менеджмента бизнеса может служить функция «бережливое производство» (минимизация производственных затрат при сохранении требуемого выпуска готовой продукции), которая может включать в себя и программу повышения производственного качества, в частности, программу, называемую «шесть сигм», направленную на практическое устранение производственных дефектов на каждом рабочем месте.

Итак, субъекты СПМБ должны осознавать /понимать, что:

— осмысленной целью бизнеса является не извлечение прибыли, а «создание потребителя» посредством не просто удовлетворения его потребностей, нужд и запросов, а оправданием (как минимум) и превышением (как максимум) его ожиданий от результата процесса потребления предлагаемой ему продукции, в частности, в отношении ее **цены потребления** [1];

— менеджмент бизнеса призван обеспечить эффективное достижение этой цели, т. е. с приемлемой для него нормой прибыли, чему всемерно должно способствовать социальное партнерство в нем.

— прибыль в менеджменте бизнеса должна рассматриваться как его необходимый результат, но никогда как его цель. *«Каждая компания, вне зависимости от размера, должна иметь четкие цели, не связанные с получением прибыли, цели, оправдывающие ее место в обществе. ...Наличие цели позволяет оценивать ежедневные действия и способствует более четкому распределению задач и ответственности. Цель — это стимул, она придает ценность каждому нашему дню»* [16].

«Бизнес — это нечто такое, что одни люди делают для счастья других. ...

*Получение прибыли — часть социальной ответственности организации. Отсутствие прибыли — преступление перед обществом. Прибыль — награда за производство товара или предоставление услуги, которые принесли пользу потребителям и сделали их счастливее. Часть прибыли идет на государственные налоги и должна служить для развития всего общества. Значит, компания просто обязана получать достаточную прибыль. Действительно, компании, которые не производят ничего полезного для общества, не платят налоги, влезают в долги и в конце концов выходят из бизнеса»* [15].

«Рынки создает не Бог, не природа и не экономические факторы, их создает предприниматель. ...

Прибыль — это не причина, а результат. Результат эффективной деятельности предприятия в области маркетинга, инноваций и производительности. ... Действительно, прибыль — это чудесный пример того, то имеют в виду современные ученые и инженеры, когда они говорят об обратной связи, которая лежит в основе всех систем автоматизированного производства, — саморегуляции процесса с помощью его собственного продукта.

Но прибыль имеет и вторую функцию, такую же важную. Экономическая деятельность, поскольку это деятельность направлена в будущее, а единственное, что известно о будущем, — это его неопределенность, его риск. Не случайно слово «риск» на арабском языке означает «добывать хлеб насущный». Именно рискуя, каждый предприниматель зарабатывает свой хлеб насущный. Поскольку предпри-

нимательство — это хозяйственная деятельность, она всегда пытается что-то изменить. Она всегда рубит сук, на котором сидит, всегда умышленно усугубляет существующий риск или создает новый. ...И все же, хотя мы ничего не знаем о будущем, мы знаем, что риск возрастает в геометрической прогрессии, чем дальше вперед мы пытаемся предсказать или предопределить его.

*Выжить — задание номер один для предприятия. Другими словами, главный принцип экономики предприятия — не максимизировать прибыль, а избежать убытков. Предприятие должно обеспечить страховку, покрывающую риск, обязательно присутствующий в предпринимательской деятельности. И есть только один источник для получения этой страховки — прибыль [10].*

**Нет большей опасности для предприятия в рыночной экономике, чем та, которая представляет собой враждебное отношение наемных работников, в первую очередь рабочих, к его прибыли [10].** Это должны хорошо понимать представляющие их интересы профсоюзы. Даже участие наемных работников предприятия в его прибыли как миноритарных акционеров (*от лат. minor — меньший, младший*) принципиально не изменяет их отношения к ней. Вот, что по этому поводу писал П.Ф. Друкер / Дракер [10]: *«Попытки ввести эту практику предпринимаются уже на протяжении почти всего столетия, однако результаты, особенно если речь идет о крупных предприятиях, не очень-то обнадеживают. Пока предприятие получает большую прибыль, обеспечивающую приличный доход своим работникам за счет выплаты дивидендов, эта политика находит безусловную поддержку. Однако они должны понимать, что независимо от того, акционеры ли они или нет, только реальная и производительная работа гарантирует им занятость, а прибыль выступает обязательным и неперенным условием их будущей работы и обеспечения средств к существованию. Участие же в прибыли не делает этого. Напротив, обычная форма прибыли (при которой работник получает ежегодные дивиденды) производит на рабочих впечатление, что ее создание — создание большой прибыли — проходит легко и чуть ли не автоматически. Они хорошо понимают, что прибыльность их компании — очень неплохая штука. Тем не менее подобное позитивное отношение работников к прибыли не обеспечивает понимания ими функции прибыли. Оно не способно заставить их относиться к прибыли как к абсолютной необходимости, единственной альтернативе убыткам и экономическому спаду. Безусловно, участие прибыли может снизить остроту проблемы, и нам следует приветствовать любые попытки в этом направлении. Но в существующей форме, по крайней мере, оно не является ответом, в котором мы нуждаемся.*

Аналогичным образом, несмотря на то, что широко распространенное владение акциями выгодно как отдельному предприятию, так и обществу в целом, вера в то, что работник изменит свое отношение к прибыли, потому что теперь он имеет 10 или 25 — или даже 100 — акций компании, является наивной иллюзией. Оппозиционное отношение рабочего намного глубже его экономического интереса, оно основано на его нежелании подчинить свои личные намерения и цели общим целям и законам предприятия. Даже полное владение компанией рабочими не станет решением этой проблемы, как показывают все находящиеся в собственности рабочих или национализированные предприятия. Тот факт, что через 10 или 20 лет подавляющая часть акций американских государственных компаний прямым или косвенным образом окажется в руках работников, их пенсионных трастов, инвестиционных трастов и фондов социального страхования, не изменит их негативного отношения к прибыли.

Причина неэффективности этих четко обозначенных и серьезных попыток, возможно, заключается в том, что они сфокусированы не на непосредственной работе работников. Однако работа работника — это и есть его доля в предприятии. Рабочий должен понять, что его работа зависит от прибыли, благодаря прибыли работа становится более привлекательной, более защищенной и приносит больше удовлетворения. Цель всех программ, призванных выработать положительное отношение рабоче-

го к прибыли, должна заключаться в том, чтобы внушить ему ЧУВСТВО «ХОЗЯИНА». Таким образом, поскольку именно работа представляет собой реальную форму владения предприятием рабочими, участие в прибыли или владение акциями являются дополнительными факторами — пусть и весьма благотворными, но не главными.

До тех пор пока работник в качестве основной цели предприятия видит создание прибыли, он убежден в фундаментальном расхождении своих интересов с интересами предприятия. Он также верит в вековые предрассудки, что прибыль обеспечивается продукцией, или, другими словами, это он производит прибыль. И никакие аргументы не заставят его увидеть ложность извечного противопоставления между «производством ради пользы» и «производством ради прибыли». Если же целью предприятия является создание потребителя, конфликт уступает место согласию. Ибо принцип «не может быть работы, если нет продажи» звучит для работника гораздо убедительнее, чем «может быть продажа, даже если нет работы». Alexander R. Heron, вице-президент компании Crown-Zellerbach и пионер в управлении работой и рабочими, разработал аналогичный тезис в своей выдающейся книге «No Sale, No Job» (New York: Harper & Brothers, 1954).

*...только в последнее время мы подошли к такому пониманию основ экономики, которое позволяет рабочим осознать, что их интересы требуют ответа на вопрос, сформулированный не как «Очень ли высоки прибыли?», а как «Достаточно ли они высоки?». «Экономическое образование» также не даст работнику этого понимания, даже если это образование является чем-то большим, нежели пропагандистские лозунги. Решение этой задачи требует ясных действий со стороны менеджмента, направленных на обеспечение наглядной и простой согласованности между целями предприятия и устремлениями работников, их зависимости друг от друга, равно как и от соответствующей прибыльности». И не только «ясных действий со стороны менеджмента», но и таких же действий со стороны профсоюзов как субъектов СПМБ, защищающих права и интересы наемных работников, в первую очередь рабочих. При этом всегда следует помнить, что **в рыночной экономике эффективность / результативность производственной деятельности предприятия оцениваются не тем, что и сколько было произведено, а тем, сколько и с какой прибылью было продано.** Поэтому вопросы заработной платы и занятости наемных работников должны решаться, только исходя из реального положения предприятия на целевом рынке, т. е. исходя из того, насколько эффективно субъекты СПМБ решают свои профессиональные задачи для осмысленного достижения экстраординарной цели своей совместной деятельности — «создание потребителя» посредством оправдания (как минимум) и превышения (как максимум) ожиданий потребителя от результата процесса потребления предлагаемой ему продукции. Таким образом, осмысленная целенаправленность менеджмента бизнеса на «создание потребителя» как закон, определяющий его действия, подчиняет себе и социальное партнерство в нем, направляя его на формирование системы социально-трудовых отношений между его субъектами на основе гармонизации их интересов, т. е. без взаимных уступок (без компромиссов). Тем самым устраняется главная / основная системная причина для возникновения конфликта интересов у субъектов СПМБ, препятствующих их заинтересованности в совместной трудовой деятельности, а следовательно, и осмысленно целенаправленной консолидации их интеллектуальных усилий, т. е. консолидации их творческой и деловой активности.*

### Библиографический список

1. Кирильцев В.Т. Смысл, цель и задачи менеджмента бизнеса // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвузов. сб. ст. / под общ. ред. Н.А. Дубровиной. Самара: Издательство «Самарский университет», 2013. Вып. 1. С. 90—119.
2. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учебное пособие / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. 272 с.

3. Основы маркетинга / пер. с англ. 2-е европейское издание / Ф. Котлер [и др.]. М.: СПб.; Киев: Издат. дом «Вильямс», 1999. 1056 с.
4. Кирильцев В.Т. Мотивация и стимуляция творческой и деловой активности человека // Актуальные проблемы развития финансово-экономических систем и институтов: материалы и доклады 1 Международной научно-методической конференции (Самара, 7 апр. 2010 г.) / под общ. ред. А.Н. Сорочайкина. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2010. С. 151–160.
5. Майерс Д. Социальная психология. 7-е изд. СПб.: Питер, 2005. 794 с.
6. История менеджмента: учебное пособие / под ред. Д.В. Валового. М.: ИНФРА-М., 1997. 256 с.
7. Кузнецова Н.В. Хороший лидер не имеет подчиненных (Мэри Паркер Фоллетт – теоретик менеджмента) // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 6. С. 116–122.
8. Кирильцев В.Т. Самоорганизация бизнес-систем: учебное пособие. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2007. 188 с.
9. Таранов П.С. Управление без тайн. Афоризмы, законы, советы, правила для высших руководителей. Симферополь: Таврида, 1993. 480 с.
10. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. 398 с.
11. Уэлч Дж., Бирн Р. Самая суть / пер. с англ. М.: Транзит-книга; АСТ, 2004. 480 с.
12. Слейтер Р. Стань лучшим или проиграешь! 31 секрет лидерства от Джека Уэлча, управляющего Дженерал Электрик / пер. с англ. М.: Лори, 2000. 150 с.
13. Слейтер Р. Принципы управления от легенды General Electric Джека Уэлча / пер. с англ. Минск.: ООО «Попурри», 2005. 288 с.
14. Крейнер С. Бизнес-путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента / пер. с англ. СПб.: Изд-во «Крылов», 2004. 192 с.
15. Мацусита К. Принципы успеха. М.: Альпина Паблишер, 2012. 128 с.
16. Мацусита К. Миссия бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2010. 200 с.
17. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я / пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999. 496 с.
18. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / пер. с англ. В.А. Гольдича и А.И. Оганесовой; научн. ред. и авт. вступ. ст. Б.А. Соловьева. М.: ООО «Издательство АСТ», 2001. 272 с.
19. Уэлч Дж., Бирн Р. Мои годы в GE. 4-е изд. М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2010. 512 с.

*V.T. Kiriltsev\**

### **SOCIAL PARTNERSHIP IN BUSINESS MANAGEMENT (PART 1)**

In the article, social partnership in business management (SPBM) is considered in the context of meaningful focus of the last on the creation and consumer understanding of functions of profit in business. This conditions awareness by the subjects of SPBM of harmony between labor and capital as a result of merger of interests of those who invest their competences, and those who invest their money.

**Key words:** business management, social partnership, harmony between labor and capital, integration, cumulative responsibility, social synergy, corporate / organizational culture with high/positive social synergy, entrepreneurial activity of employees.

---

\* *Kiriltsev Valery Trofimovich* (egmu205@mail.ru), the Dept. of General and Strategic Management, Samara State University, Samara, 443011, Russian Federation.