

Тезисы выступления на XV Чтениях

23 февраля 2009 года

Тема доклада: «Управление и корпоративное развитие: анализ опыта решения проблемы совместности»

1. Сегодня ключевая проблема управленческой деятельности: **проблема совместности** – поиск *моделей коллективного, партнерского способа управления (со-управления)*, а также *форм включения в этот процесс внешних для управленческой деятельности субъектов* (заинтересованных сторон, социальных групп, общественности).

В докладе планируется обсудить перспективы и возможные пути решения этой проблемы на материале нашего консультационного опыта участия в 2005-2008 гг. в модернизации управления в Холдинге РАО «ЕЭС России» (на последнем этапе реформы энергетики) и в проектировании системы управления постреформенной энергетикой.

2. Основная задача последнего такта реформы состояла в том, чтобы обеспечить необратимость изменений, перспективы развития и устойчивость «новой энергетики» после ликвидации РАО «ЕЭС России» (30.06.2008 г.). Этот вопрос реформаторам пришлось решать при ясном осознании ряда обстоятельств:

- в ходе реформы выяснилось, что ядро технологической платформы ЕЭС России – имеет принципиально *не технологизируемую часть* (например, диспетчирование², прогнозирование энергопотребления, долгосрочное планирование развития отрасли и т.п.), которую затруднительно организовать рыночным способом;
- запуск масштабных строек придется начинать в условиях *недооформленной системы отраслевых и сопредельных рынков* (рынок топливо, рынок инжиниринговых услуг и т.п.)
- начиная с середины 2005 года (после московской энергоаварии), к отрасли были предъявлены *жесткие требования* со стороны различных социальных групп (заинтересованных сторон), связанные с общественно-инфраструктурным характером энергетики и эти требования были *поддержаны государством*.

В этот период команда реформаторов вынуждена была уточнять собственные цели, орг.проект реформы и свое самоопределение.

¹ Партнер и исполнительный директор Агентства корпоративного развития «Да-Стратегия» (другие партнеры: С.В. Галушкин, М.Г. Флямер).

² Например, в стране имеется всего 2 команды/школы диспетчирования. Фактически, вся страна является заложником узкой группы профессионалов высочайшего уровня, а также их семей. Ведь формы подготовки диспетчеров – архаичны и больше напоминают подготовку талмудистов, требующих не только развитой памяти на тексты и комментарии Талмуда, но и как обязательное условие – рождение в семье потомственных талмудистов. Обучение диспетчера предполагает не только передачу опыта диспетчирования за последние 30-40 лет (зафиксированного в журналах диспетчерских команд), но и передачу специфического образа жизни и антропологической самоорганизации диспетчера. Так, в частности, у диспетчера присутствует технологический запрет на рефлексию, т.к. это может поставить под угрозу оперативность и точность отдачи команд. Ни инженерия, ни психология, ни развитие компьютерных технологий до сих пор не могут уменьшить значение человеческого фактора в этой части российской энергетики, сложность которой обусловлена масштабами страны, топологией электрических сетей, а также базовым проектом электрификации СССР (т.н. «план ГОЭРЛО»).

3. К тому времени проводимые нами более года исследования и пробы были доведены до проектных разработок³, которые были ориентированы на решение следующих задач:
- смена *ключевых понятий*, на основе которых формировалось самописание и самоопределение руководства отрасли (Холдинга и ключевых компаний);
 - создание *образцов и успешных примеров* реального участия в управлении отраслью внешних субъектов (заинтересованных сторон);
 - модернизация системы управления* энергокомпании за счет включения организованных форм участия заинтересованных сторон в со-управлении;
 - создание *условий для воспроизводства* форм со-управления после ликвидации РАО «ЕЭС России» за счет создания поддерживающих внешних структур и площадок (общественно-корпоративный контур управления)⁴.
4. Отдельно мы поставили вопрос о том, в рамках какой из подсистем управления энергокомпаниями возможно *оестествление* найденных форм со-управления. В качестве таковых рассматривались: подсистемы стратегического управления, риск-менеджмента и корпоративное управление. В итоге, после ряда проб, выбор был сделан в пользу корпоративного управления.
5. Выбор определялся тем, что корпоративное управление по своему устройству и технологиям было ориентировано:
- на формирование устойчивых каналов «управляющей коммуникации» (коммуникация в целях принятия решений стратегического характера);
 - на работу с различными субъектами управления (их традиционный набор: акционер, совет директоров, менеджмент). Кроме того, к 2005 году РАО «ЕЭС России» уже имело успешный опыт включения ранее игнорируемых субъектов в управление реформой отрасли (миноритарных акционеров⁵).

При нашем участии в Холдинга было осознанно принята принципиальная проблемность отношений собственности в инфраструктурных отраслях⁶ как вызов для технологий и моделей корпоративного управления. Благо, что ставка на фондовый рынок, проведение IPO, листинг новых энергокомпаний и т.п. как на один из важных источников развития и поддержки «новой энергетики» – был уже сделан. В качестве принципа решения данной проблемы нами был сформулирован тезис о необходимости восстановления полноты контуров управления энергетикой (государственный, рыночный, общественно-корпоративный⁷).

6. Наши усилия по модернизации технологий и стандартов корпоративного управления в энергокомпаниях были направлены на следующее:

³ В частности, были подготовлены: Концепция управления нефинансовыми рисками РАО «ЕЭС России», Отчет о социальной ответственности и корпоративной устойчивости РАО «ЕЭС России» за 2004-2005 гг., разработано представление об энергетике как «общественной инфраструктуре».

⁴ Система нефинансовой отчетности и отраслевой конкурс, внеотраслевые площадки коммуникации между субъектами управления в энергетике на уровне субъектов федерации, система штабов по работе с потребителями, совет по экологизации энергетике с участием Росэнерго, Коалиции ЭкоНПО и РАО «ЕЭС России» (последний в итоге не был создан в виду ликвидации Росэнерго в мае 2008 г.) и т.п.

⁵ Подробнее об этом см. М. Бергер, О. Проскурнина «Крест Чубайса: заказное самоубийство РАО «ЕЭС», крупнейшей госмонополии в России» - М., 2008 г.

⁶ Например, тот факт, что ни один из «собственников» энергокомпаний не может ликвидировать ТЭЦ. И тогда возникает законный вопрос: в каком смысле он «собственник»? Или, другой факт, что у отдельных заинтересованных сторон, не владеющих ни в какой форме энергокомпаниями, имеется такая же «власть» и влияние на энергетику, как и у собственника.

⁷ См. нашу статью: В. Галушкин, Ж.К. Загидуллин, М.Г. Флямер, «Бизнес и общество: корпоративная интеграция» // «Корпоральность и развитие. Сборник трудов по философии корпоративного развития», Вып. 2 (под ред. О.Б.Алексеева и О.И. Генисаретского) - М.: Европа, 2007 г., 122-140 стр.

- создание *новых* для корпоративного управления *каналов «управляющей коммуникации»*;
- включение в эту коммуникацию *новых субъектов* наравне с другими ее участниками;
- формирование *нового содержания этой коммуникации*⁸ и поиск адекватных форм выражения этого содержания.

7. В ходе этой работы в 2007 г. мы сформулировали **модельный принцип** корпоративного управления в инфраструктурных отраслях: необходимость обеспечения доступа заинтересованных сторон к принятию решений за счет «проницаемости компании для интересов заинтересованных сторон» и «управляющей коммуникации».

Подводя итоги той работы, следует сказать, что решить удалось в полной мере только две первые задачи (см. пп. 3а, 3б: смена понятий и создание образцов). С другой стороны, нам не удалось полноценно выстроить работу по оестествлению этого принципа (см. пп. 3с, 3д), **по превращению его в норму** управления в энергетике, фундированную в корпоративной этике и вписанную в механизмы и стандарты корпоративного управления.

Это было связано с тем, что нам не удалось отделить работу по оестествлению от отдельных антикризисных проектов/действий по тем или иным проблемным сюжетам отношений с заинтересованными сторонами. С другой стороны – и это более важно – не удалось передать руководству Холдинга задачу по развитию принципов корпоративного управления в отрасли как одну из принципиальных задач последнего такта реформы.

8. В ходе этой работы нами было осознана необходимость различить два сопряженных понятия: «корпорация» и «управление компанией, принадлежащей к корпорации».

На наш взгляд, без этого различения высок риск бездумного переноса схем осмысления и проектирования отдельных организаций на другой, по сути, объект – *корпорацию в целом* с ее общественно-инфраструктурными функциями.

9. Формирование ситуаций управляющей коммуникации с заинтересованными сторонами создало условия для изменений самоописания и самоопределения корпорации в лице ее руководства. С нашей стороны, вкладом в это изменение стало введение специфического понятия «корпорация» и создание ситуаций предъявления нового самопонимания в публичной управляющей коммуникации с заинтересованными сторонами.

понятие «корпорация»:

- В ядре корпорации находится определенная технологическая платформа, *критически значимая* для обеспечения жизни и деятельности в стране (на определенной территории). Ради поддержания функционирования, и что особенно важно, *воспроизводства* этой технологической платформы вокруг нее формируется полипрофессиональное сообщество, которое в той или иной мере вырабатывает специфическую идентичность, онтологию и этику «члена корпорации», во многом предопределенную особенностями самой технологической платформы⁹.
- Задача воспроизводства технологической платформы требует от этого сообщества:
 - корпоративного самоопределения в историческом и страновом масштабе;
 - поддержания количества и качества (в т.ч. этику, антропологические параметры) членов корпорации на протяжении многих десятилетий (в пределе – всегда), необходимых для воспроизводства платформы;
 - достижения договоренностей с обществом относительно своей ответственности, ресурсов и прав, а также относительно оптимального способа

⁸ Поиск такого будущего, в котором цели энергетиков и интересы заинтересованных сторон могли найти свою реализацию, что с неизбежностью вынуждало участников самоопределяться в масштабе страны.

⁹ В качестве наиболее яркой иллюстрации этой идеи, см. В.Л. Визгин «Возникновение ядерного этоса: “Мы создавали такое оружие с единственной целью, чтобы его нельзя было применить”» // «Этос науки» / ИФ РАН; ИИЕТ РАН. Отв. ред. Л.П. Киященко и Е.З. Мирская. - М: Academia, 2008, стр. 479-499

участия в общественно-политической жизни и принятии решений в стране по вопросам, затрагивающим основы жизни и будущего корпорации.

- Эти составляющие корпорации (технологическая платформа, полипрофессиональное сообщество и его этико-онтологическое содержание) следует рассматривать как *естественно-историческое образование* – своего рода «корпоративное тело», в котором базовым процессом является воспроизводство не только технических систем и жизнедеятельности сообщества, но и воспроизводство инфраструктурных функций платформы и образа жизни членов корпорации.
- Для обеспечения экономической и хозяйственной рациональности существования корпорации, а также для разрешения конфликтов и рассогласования форм организации «корпоративного тела» и среды – поверх «тела» создается управляющая надстройка. Цели и природа управляющей надстройки и «корпоративного тела» различны, во многом эффективность их взаимодействия определяется тем, в какой мере управляющая надстройка может и готова «присвоить» (сделать своим, ассимилировать) этико-онтологическое основания, выработанные «корпоративным телом». В свою очередь, «тело» должно признать значимость целей и проектов управляющей надстройки для будущего корпорации.

10. Первый этап взаимной «притирки» и согласования целей энергетиков и управленцев-реформаторов, а также получение последними своего рода «мандата» на проведение реформы, происходил в 1998-2001 гг. Второй такт коррекции самоопределения и самоописания происходил в период 2001-2005 гг., когда управленцы-реформаторы учились считаться с миноритарными акционерами и нормами фондового рынка, а после - этому учили энергетиков. Последний такт пришелся на 2005-2008 гг., когда происходило освоение управляющей надстройкой и, частично, «корпоративным телом», представлений о заинтересованных сторонах, корпоративной социальной ответственности энергетики и т.п.
11. Роль управленческой надстройки состоит в осуществлении «челночных» переговоров между «корпоративным телом» и заинтересованными сторонами, в процессе которых все время происходит коррекция самоопределения и самоописания корпорации в целом. В виду наличия у управленцев целей развития (как бы оно не понималось), для них крайне актуальным становится вопрос о такой *рабочей онтологии*, которая бы позволяла: *видеть* действительность управления и свой объект, *строить стратегию* по достижению целей развития и иметь адекватные *средства* ее осуществления. Разработка версии такой рабочей онтологии (корпорация, вписанная в мир заинтересованных сторон¹⁰), опыт передачи этой онтологии управленцам, а также опыт встраивания в систему управления механизмов систематической организации управляющей коммуникации с заинтересованными сторонами и есть наиболее ценный результат нашей работы с РАО «ЕЭС России».
12. Таким образом, попытки практического решения проблемы совместности в рамках управленческой мыследеятельности приводят нас к необходимости анализа роли общественно-гуманитарных практик как формирующих *внешние* требования к управленческой деятельности¹¹, о роли *этического* и *онтологического* начала в самоопределении управленцев.
13. С другой стороны, в нынешней ситуации, задача методологического мышления в условиях кризисного становления корпораций в России (вероятно, они останутся «в живых» после кризиса) видится в том, чтобы предложить миру новый конкурентоспособный проект корпоративного строительства¹² и образцы/примеры реализации его в России. Для этого необходим подробный анализ и рефлексия имеющихся попыток развития управленческой

¹⁰ Разработанные базовые концепты «стейкхолдерская компания», «управляющая коммуникация», принципы проницаемости, а также в качестве объемлющих рамок - представления о мыследеятельности, позволяють строить и дорабатывать в ходе практических действий такую рабочую онтологию.

¹¹ См. стр.259, Т.Н. Сергейцев, «ММК в лицах», том 2, сост. М.С. Хромченко – М., 2007 г., стр. 246-264.

¹² Благо, что кризис, вероятно, окончательно зафиксировал неудачу предыдущих попыток США и Европы проектировать различные мировые волны корпоративного строительства.

мыследеятельности, роли коммуникации и рабочей онтологии управления, понятийного и технологического оснащения управленца, пересмотра понятий «корпорация» и «корпоративизация».