

Мое мнение о финансовом кризисе 2008 года (часть 1)*

Как и все люди, я слежу за новостями. Я заметил, что все комментаторы, аналитики, авторы колонок и т. п. ищут того, кто виновен в развале финансовой системы.

Одни винят руководство финансовых организаций за их жадность. Другие обвиняют государственные агентства, которые не справились с задачей регулирования рынка. Третьи показывают пальцем на Федеральный резервный банк, который должен был предвидеть кризис, и т. д.

Я считаю, надо уделять меньше внимания вопросу, кто виноват, и больше — что произошло. Надо проанализировать, почему в системе произошел сбой.

Двадцать два года назад, когда я консультировал ряд крупных банков, некоторые высокопоставленные банкиры поделились со мной такой мыслью: «Честно говоря, доктор Адизес, мы не понимаем, что происходит». Они имели в виду, что классическая макроэкономическая

* Впервые опубликовано в Adizes Insights в октябре 2008 года.

теория перестала объяснять происходящее на рынке, а именно: появление необеспеченных высокоспекулятивных облигаций (junk bonds), их производных, денежных эквивалентов, обратных акционных свопов и бог знает каких еще новых экзотических финансовых инструментов.

Экономические эксперты объяснили мне, что, в частности, при расчете объема денежных средств на рынке теория перестала принимать в учет денежные эквиваленты.

Другими словами, реальность начала расходиться с теорией. И экономисты, и регулирующие рынок государственные структуры перестали понимать, что происходит на рынке.

Так почему они об этом не объявили? Население ожидает, что власть держит экономику под контролем. «Эксперты» же побоялись публично заявить, что король-то голый.

Несколько лет назад мне довелось взять интервью у Майкла Милкена, короля высокоспекулятивных облигаций, который попал в тюрьму за финансовые махинации*. «Когда вам стало понятно, что вы попали в передрагу?» — спросил я.

«Задолго до суда, — ответил он. — Когда рынок заполнили миллиарды облигаций, правительство забеспокоилось. Они не знали, что будет, если облигации уйдут в дефолт, и решили остановить меня любой ценой, и вот что произошло».

В конце концов, к кризису нас привели не облигации, а рынок субстандартной ипотеки. Однако между этими финансовыми инструментами можно провести параллель: рынок настолько изменился, что система потеряла возможность им управлять.

* Американский финансист и филантроп, известный как «основатель рынка мусорных облигаций». Получил степень MBA в бизнес-школе Уортона. Работая в компании Drexel Burnham Lambert, создал сеть клиентов — покупателей высокоспекулятивных облигаций. Рынок этих облигаций, на котором Drexel был единоличным лидером, оценивался в миллиарды долларов. В 1990 году Милкен был осужден за махинации на рынке облигаций на 10 лет, однако был выпущен на свободу после двух лет. В 2010 году журнал Forbes оценил состояние Милкена в 2 миллиарда долларов. В 1991 году он получил Нобелевскую премию по экономике «за достижения, которые заставляют сначала рассмеяться, а потом — задуматься». *Прим. перев.*

Жадность, и не только отдельно взятых людей или их групп, превзошла страх перед неизбежным крахом.

Возьмем, к примеру, банки. Они продают ипотеку, затем оформляют и продают на рынке инструменты, выступающие ипотечным залогом. Банки продают ипотечные риски, реализуя прибыль. Затем покупатели рисков продают свои собственные акции, гарантированные купленным залогом. Таким образом, риск передается по рукам все дальше от источника. Покупатели покупают страхование риска, страховщики покупают перестраховку. На каждом этапе каждый участник проводит свой собственный анализ риска, сопоставляя его с ожидаемой прибылью, и предположительно все принимают взвешенные, просчитанные решения.

Однако оценка риска является субъективным решением, и чем дальше риск отдален от источника, тем больше неопределенности связано с его оценкой. Стало сложно понять, откуда происходил риск, кто был исходным владельцем. Все думали, что это кто-то другой либо что риск никогда не осуществится, что экономика продолжит расти и ипотека никогда не провалится.

Далее, поскольку ипотеки были объединены в пакеты, стало сложно оценить, сколько такие инструменты реально стоили. Какую стоимость отразить на балансе? Тут $2 + 2$ не равно 4. Даже цена покупки не отражала стоимость инструмента, потому что она являлась результатом сделки. Настоящую стоимость можно было оценить лишь при окончательной выплате ипотеки.

Когда население начало нарушать платежные обязательства по ипотекам, риск начал расти, а стоимость инструментов — снижаться, и в конце концов произошла катастрофа.

Ставки от жадности

Кризис ни для кого не должен был стать неожиданностью. Много лет назад профессор Чарльз Киндлбергер, знаменитый экономист из Университета Массачусетса, предупреждал, что ипотечный пузырь рано или поздно лопнет. И тем не менее жадность, и не только отдельно взятых людей или их групп, превзошла страх перед неизбежным крахом.

Все вовлеченные лица, начиная от рядовых жителей, бравших ипотеки, но не имевших возможности их выплачивать, до банков, которые секьюритизировали и продавали пакеты рисков, и инвесторов, которые эти пакеты покупали, — все провели собственный анализ риска и сознательно на него пошли.

Капитализм поощряет и даже восхваляет жадность. Погоня за прибылью считается нормой, особенно в Америке; ей аплодируют и вознаграждают за нее, а за нежелание получать прибыль наказывают. Так, если банкир отказался бы продавать субстандартные ипотеки, банк реализовал бы меньше прибыли по сравнению с конкурентами и банкира уволили бы за недостаточное усердие.

На Балканах есть поговорка: «Встал в хоровод — танцуй». На рынке все встали в хоровод в погоне за прибылью, так что танцевать пришлось всем.

А куда смотрели регулирующие организации? Почему ничего не предприняли?

А что они могли сделать? Балансовые счета не отражали в полной мере реальную ситуацию, потому что стоимость ипотек и разнообразных экзотических производных инструментов была определена субъективно, с большой степенью погрешности. Поэтому, говорю я вам, государственные организации не понимали, что происходило на рынке. И если бы даже разобрались, то не смогли бы остановить неизбежный коллапс. Так кого винить? Всех. И никого.

Такого рода кризисы происходят, чтобы мы могли разобраться, что пошло не так, и научиться строить будущую систему, отвечающую новой реальности.

Довольно искать виноватых. Систему нужно быстро починить и привести в порядок.

Мое мнение о финансовом кризисе 2008 года (часть 2)*

Мои размышления о финансовом кризисе вызвали большой отклик читателей, чем заметки на любые другие темы из более чем шестидесяти опубликованных за последние пять лет. Практически каждый читатель спросил меня, что, на мой взгляд, следует предпринять.

У меня нет готового решения, и одного решения в любом случае может быть мало. Этот кризис сложен до такой степени, что требует интерактивного органического подхода, постоянного наблюдения за развитием событий и постоянного уточнения решения. Говоря языком менеджмента, необходима «система постоянного усовершенствования», а не единовременное решение, которое можно применить в одночасье.

Почему я так считаю?

Предприниматели приходят
и уходят. Бюрократы остаются.

* Впервые опубликовано в Adizes Insights в октябре 2008 года.

Потому что это новая проблема, которая носит системный характер. Не стоит ожидать, что подойдет одно решение. Даже в медицине — науке, опережающей экономику на столетия, — доктор постоянно наблюдает за развитием сложной проблемы и меняет ход лечения в зависимости от ее развития, потому что, пока пациент не выздоровеет, доктор не знает, помогло лечение или нет. На что похожа система постоянного усовершенствования? Воспользуюсь методологией Адизеса, не вдаваясь в детали ради экономии места. Те, кто затруднится следовать за ходом моей мысли, могут прочитать о методологии подробнее в моей книге «Управление жизненным циклом корпорации»* или хотя бы в главе, посвященной жизненным циклам организации, в книге «Как преодолеть кризисы менеджмента»**.

Прежде всего поговорим об исторической перспективе. Великая депрессия привела к формированию «нового курса»***. На какой стадии жизненного цикла в это время находились Соединенные Штаты? До 1929 года они переживали стадию бурного роста, Go-Go, пока неуправляемый рынок не обвалился (совершенно предсказуемым образом). На этой стадии системе было нужно строгое администрирование стиля (А).

Кейнсианская экономическая теория предложила теоретический фундамент для легитимизации государственного контроля рынка и разработала средства такого контроля. Был сформирован «новый курс», и правительство взяло на себя роль «невидимой руки рынка».

Благодаря внедрению новой теории и практики Соединенные Штаты оказались готовыми перейти от стадии отрочества (adolescence) к стадии взрослого процветания (prime), которой они достигли ориентировочно в 1950-х годах.

* И. Адизес. Управление жизненным циклом корпораций. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

** И. Адизес. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

*** «Новый курс» (New Deal) — название экономической политики администрации президента Рузвельта в 1933–1936 гг., которая преследовала цель выхода из Великой депрессии с помощью таких мер, как облегчение положения безработных, восстановление экономики и реформа финансовой системы. *Прим. перев.*

В настоящее время, я считаю, страна движется к стадии старения (aging). Те же причины, которые помогли ей перейти на стадию взросления, теперь подталкивают ее к старению: я говорю об администрировании (А), о роли правительства. Внедрение правительственного регулирования было исторически необходимо, но спустя годы оно переросло свои задачи типичным для стиля А образом.

Есть такая еврейская поговорка: «Друзья приходят и уходят. Враги остаются». Перефразирую в отношении феномена стиля А: «Предприниматели приходят и уходят. Бюрократы остаются».

Развитие стиля А — руководящей роли правительства, или, как принято говорить, «бюрократического Вашингтона» — сначала привело к взрослению из стадии отрочества, а в наши дни ведет к старению системы. «Новый курс», который в свое время отвечал поставленным задачам, со временем превратился в дисфункциональную систему, которая просто принимается как должное.

Без сдержек и противовесов*

В условиях надвигающегося старения неудивительно, что оба кандидата в президенты строят свои кампании на обещаниях перемен. Перемены — это то, что сейчас нужно системе.

А какие перемены?

Причина кризиса 1929 года сродни причине текущего финансового кризиса: и тогда, и сейчас проблема носит системный характер.

Нынешняя системная проблема поначалу казалась управляемой, когда покупатели ипотечных инструментов полагали, что правильно оценивают риск. Когда ипотеки секьюритизировали и начали страховать оптовыми пакетами, масштаб проблемы радикально изменился.

* Checks and balances — концепция разделения власти между несколькими ветвями, каждая из которых сдерживает и балансирует другие. Идею первично приписывают барону Монтескье, французскому правоведу и философу XVIII века. В США, в частности, власть разделена между тремя ветвями: законодательной, исполнительной и судебной. *Прим. перев.*

В обоих случаях общим знаменателем является отсутствие системы сдержек и противовесов.

В 1929 году системным решением было внедрение администрирования (стиля А) посредством государственного регулирования рынка. Попытка применения аналогичного решения в наши дни привела бы к катастрофе, поскольку система далеко продвинулась в своем жизненном цикле.

Нам не нужно еще больше регулирования, больше государственного вмешательства: это не поможет. Усиление механического контроля только ускорит скольжение системы вниз по наклонной жизненного цикла в сторону старения. Дальнейшая бюрократизация задушит свободный рынок.

Не поможет и государственный выкуп банков, поскольку это всего лишь замораживает проблему на какое-то время, не более того.

Так в чем же заключается решение?

Если воспользоваться концептуальным подходом, разработанным Паулем Вацлавиком, нужны перемены 2-го и 3-го разряда, но никак не 1-го*.

Перемена 1-го разряда — это изменение того, *что* вы делаете: для этого надо начать делать больше (или, в нашем случае, меньше) того, что правительство делало до сих пор. Перемена 2-го разряда — это изменение того, *как* вы что-либо делаете: для этого нужно изменить систему. Перемена 3-го разряда — самая глубокая и, как следствие, сложная — это изменение того, *кем* мы являемся и *к чему стремимся*.

Другими словами, старая модель устарела. Ее бессмысленно чинить. Нужна новая модель, новый концептуальный подход — новая идеология.

Для того чтобы избежать старения, необходимо решение на базе предпринимательского подхода и интеграции в стили Е и I. Решение в стиле EI будет носить органический, системный характер, принимая во внимание то, как оперирует система и как взаимодействуют ее элементы.

* Пауль Вацлавик (1921–2007) — австро-американский психотерапевт и психолог, разработчик системного подхода в теории межличностных коммуникаций, основатель радикального конструктивизма. *Прим. перев.*

Подробнее см. Джорджио Нардонэ, Пол Вацлавик. Искусство быстрых изменений. Краткосрочная стратегическая терапия. М. : Изд-во Института психотерапии, 2006.

Следует изменить «новый курс», радикально отмежеваться от текущей политики. Нужен новый Кейнс с новой экономической теорией, которая определит новую роль государства в экономике.

Нам нужно не «больше» или «меньше», а «иначе». Нужно перестроить систему целиком.

Стили кандидатов в президенты

Я подхожу к обсуждению кандидатов в президенты, одному из которых предстоит взвалить на свои плечи обязанность по перестройке экономической системы.

Мне довелось работать с пилотами истребителей. Я консультировал израильские военно-воздушные силы и помогал реорганизовать главную испытательную площадку американской военно-морской авиации. По моему опыту, хороший пилот истребителя должен быть типа РЕ: надежный производитель, изобретательный предприниматель. Он должен думать на лету. Принимать быстрые решения. Быть изобретательным, гибким и готовым выстрелить первым.

Это Джон Маккейн. Его ценности непоколебимы. Его преданность своей стране вызывает уважение. Его цели благородны, и целостность характера не вызывает сомнений. У него есть опыт и послужной список заслуг перед страной.

Все это хорошо и замечательно... но он пилот истребителя. Он принимает решения на ходу. Он не лезет за словом в карман, не отличается терпением, крайне гибок (и потому имеет имидж выскочки), скоропалителен. Если его выбрать президентом, он будет принимать быстрые решения, но так же часто менять свое мнение.

Доказательства? Посмотрите, кого он выбрал в качестве вице-президента*. Вот еще пример: он попытался отменить кандидатские дебаты из-за финансового кризиса и вместо этого полетел в Вашингтон,

* Это Сара Пэйлин; решение, которое всячески критиковали обе партии как во время кандидатской кампании, так и после поражения Джона Маккейна на выборах; оно даже считается одной из ключевых причин поражения. *Прим. перев.*

как будто без него правительство не могло спасти экономику; потом передумал и решил все-таки участвовать в дебатах — и все это в течение буквально нескольких дней. Он неоднократно менял главу своей предвыборной кампании. Пилоты истребителей не привыкли консультироваться по поводу принятия решений. Они сидят за штурвалом в одиночку и принимают решения в считанные секунды.

Короче говоря, Маккейн не тот человек, который думает системно. От него можно ожидать решительных действий, но, учитывая сложность системы, о которой идет речь, стиль его действий может повлечь нежелательные побочные жертвы.

В то время как стиль Маккейна — это РЕ, стиль Барака Обамы, по моему мнению, — ЕІ: изобретательный предприниматель, умелый интегратор.

Обама креативен и при этом умеет слушать. Он хорошо разбирается в людях: ни разу не поменял состав своей команды, и его сотрудники принимают хорошие решения.

Нужна новая модель, новый концептуальный подход — новая идеология.

Да, ему не хватает опыта. Однако настоящий лидер компенсирует нехватку опыта, окружая себя опытными коллегами, внимательно слушая и принимая правильные решения.

Как я неоднократно заявлял в своих лекциях, эффективный лидер определяется не *знаниями*, а *сущностью*.

Соединенные Штаты достигли этапа в своем жизненном цикле, когда требуется стратегическая перестройка всей системы. Нам нужен новый Франклин Рузвельт — харизматичный лидер, способный вдохнуть надежды и восстановить веру в светлое будущее; руководитель, способный слушать и думать в команде, учиться и одновременно учить.

Нам нужно меньше действий и больше размышлений.

Я не могу предсказать, сможет ли Обама, будучи избранным президентом, оценить всю глубину необходимых системных изменений и хватит ли у него смелости и решимости, чтобы эти изменения воплотить. И хватит ли у него силы характера, чтобы планомерно улучшать и адаптировать систему, не придерживаясь ни одной конкретной доктрины, в условиях постоянной неопределенности.

Нам нужно новое, свежее системное мышление. Нам нужен лидер, способный на такое мышление.

В этом заключается необходимая платформа, на которой сможет сформироваться решение кризиса.

Чем вызван финансовый кризис и как его разрешить?*

17 июня 2009 года президент Барак Обама объявил о введении новых правил регуляции финансового кризиса, и это вдобавок к первоочередной мере — печатанию денег для вброса на рынок.

Многие экономисты посчитали предыдущий шаг, каким бы экстремальным он ни был, необходимым. Однако эксперты полагают, что пройдет не менее двух лет, прежде чем новые деньги распространятся по разным каналам, достигнут потребителей и восстановится доверие участников рынка. До сей поры, пока потребители не начнут тратить деньги, спрос на товары и услуги остается низким, компании вынуждены экономить на труде, люди теряют работу, начинают опасаться за будущее, боятся тратить деньги, спрос снижается — и так по кругу.

Сколько продлится рецессия? Я думаю, что финансовый кризис — это проявление более крупной проблемы, а не проблема сама по себе.

Прежде чем ответить на вопрос, смогут ли новые правила и горы денег, напечатанные администрацией Обамы, решить проблему, попробуем определить, в чем заключена проблема.

* Впервые опубликовано в Adizes Insights в июне 2009 года.

Возможно, в том, что обрушился ипотечный рынок? Или в том, что обвалился рынок ценных бумаг? Или же население, от студентов и домовладельцев до крупнейших банков, погрязло в огромных долгах? Дело в безработице? Или в снижении кредитных ставок? Или в том, что никто не откладывает средства на черный день?

Кто виноват — банкиры? Биржевые спекулянты? Заимодатели по субстандартным ипотекам? Корпоративные лоббисты, давящие на правительство? Само правительство, которое не сумело отрегулировать рынок?

Может быть, виновата жадность? Неспособность предвидеть совершенно очевидные последствия рискованных поступков?

По моему мнению, все перечисленное — разные проявления одной и той же проблемы. Настоящей проблемой, повлекшей за собой финансовый кризис, является то, что и классическая модель смешанного рынка (то есть свободного рынка, регулируемого государством), и система рынков капитала, и бизнес-модель, по которой функционируют деловые организации, — все это основано на устаревшей парадигме. Все эти системы не отражают реалии современного сложного мира.

Грубо говоря, капиталистическая система переживает кризис, не виданный со времен Великой депрессии. Системе необходима радикальная перестройка, подобно той, что состоялась в 1930-е годы.

Но решение, которое помогло в 1930-е, сейчас не подействует. Нам не нужно ни больше, ни меньше государственного регулирования — дело не в этом. Нам нужно разработать новую модель.

Предсмертные конвульсии капитализма?

В своих лекциях и книгах я утверждаю, что причиной всех проблем является дезинтеграция, которую влекут за собой перемены.

Что касается финансового кризиса, следует начать с вопроса, что изменилось. Что вызвало дезинтеграцию?

Я отвечаю на этот вопрос. Капиталистическая система основана на том, что капитал создает ценности и таким образом инвесторы получают доход. Тем, у кого есть капитал для инвестиций, не нужно работать.

Они инвестируют свой капитал, и он работает за них. В обмен на инвестицию они получают доход.

Логично, что владельцы бизнеса должны иметь возможность контролировать компанию, в которую они вкладывают капитал.

На ранних стадиях капитализма — в те времена, когда владельцы являлись руководителями, — так и было. Однако со временем произошел переход от раннего к развитому капитализму, когда владение и руководство оказались разделены рынком капитала.

При развитом капитализме многими компаниями владеет множество частных лиц, которые приобрели акции на рынке. Такие акционеры, будучи совладельцами, не имеют никакого контроля над компанией и зачастую мало что знают о ее деятельности. Они купили акции, потому что верили, что их стоимость со временем возрастет. Если другая компания покажется более выгодной покупкой, они в одночасье переместят свои инвестиции в другой бизнес. Развитие рынка акций привело к расслоению между владением компанией и ее руководством.

Что касается совета директоров, разве они не являются представителями владельцев? Разве владельцы не контролируют деятельность компании (и тем самым свои инвестиции) через совет директоров?

Теоретически совет директоров должен быть связующим звеном между акционерами и фактическим руководством компании. Однако в реальности это не всегда так. В реальности большинство директоров избирает руководство компании и представляет акционерам на одобрение. За исключением ситуаций, когда идет активная борьба за власть в компании, акционеры обычно одобряют кандидатуры директоров не размышляя.

Менеджмент потерял и стыд, и гордость,
которые прежде были сдерживающими
факторами. Их место занимает поклонение
идолу прибыли на долю акций.

Признаюсь, я не изучал эту проблему, зато сталкивался с ней на личном опыте. Возьмусь утверждать, что в большинстве случаев именно руководство компании контролирует совет директоров, а не наоборот. Руководство определяет повестку дня для совета и объем информации, к которой у совета есть доступ. Что происходит, если совет директоров представляет интересы владельцев акций или сам по себе выступает основным владельцем акций? Означает ли это, что он контролирует руководство компании?

Я так не думаю. В наши дни корпорации устроены настолько сложно, что совет директоров, который собирается от силы раз в месяц, просто не способен быть в курсе всего происходящего. Большинство советов директоров не имеют понятия о том, что происходит в компании. Принимая решения, они полностью полагаются на информацию, предоставленную руководством компании. Все, что они могут, — это посмотреть финансовую отчетность, почитать рекомендации, предоставленные руководством, и проголосовать.

Кто контролирует принятие решений?

С другой стороны, совет директоров волнует то, что они на самом деле могут контролировать: анализ отчетности, одобрение бюджетов и, таким образом, определение размера прибыли на акцию. Таким образом, и совет, и владельцы акций, и менеджмент компании разделяют один и тот же интерес: увеличение стоимости акций. Когда стоимость растет, акционеры рады, потому что выбрали правильную компанию для инвестиций. Совет директоров тоже доволен, потому что справился с поставленной акционерами задачей и потому что их компенсация обычно включает в себя пакет акций, стоимость которого возросла. Менеджмент рад, потому что совет директоров доволен, а значит, не будет на них давить; кроме того, их бонусы и стоимость пакета акций тоже растут. Бизнес-школы, деловые журналы и академическая литература — все считают, что общий интерес в увеличении стоимости акций закономерен. Все повторяют как мантру: «Целью менеджмента является увеличение стоимости акций и, тем самым, капитализации компании».

А кто при таком подходе реально контролирует процесс принятия менеджментом решений?

Точно не акционеры и не совет директоров. Тогда кто? Доля прибыли на акцию. Только когда стоимость акций падает до критического уровня, совет директоров вмешивается и меняет руководство компании.

Открытые акционерные общества ставят основной задачей менеджмента увеличение прибыли на акции. Поэтому неудивительно — и даже предсказуемо, что финансовые организации, чтобы увеличить прибыль, были готовы принять риски, связанные с субстандартными ипотеками: риск дефолта представлялся отдаленным, к тому же участники полагали, что передали этот риск покупателям секьюритизированных пакетов, в то время как реализация прибыли по таким сделкам происходила здесь и сейчас. Банкиры, которые не хотели брать на себя риск, получали меньше прибыли, чем конкуренты, и совет директоров их банков наверняка давил на них и даже пугал увольнениями.

Поэтому я считаю, что дезинтеграция, повлекшая за собой кризис, была вызвана расслоением между владельцами и фактическим руководством компаний, поскольку реальные владельцы, размещавшие инвестиции и принимавшие на себя риск, не участвовали в процессе принятия решений о деятельности компании. Рядовые сотрудники, которые несут риск потери работы в результате неправильного курса компании, вообще не имеют слова в этом процессе. А менеджмент, который реально принимает решения, не несет никаких рисков: они застрахованы «золотыми парашютами» и компенсационными пакетами на случай увольнения, и порой им даже выгоднее быть уволенными.

Хочу еще раз подчеркнуть: дезинтеграция вызвана тем, что участники системы, принимающие на себя риски, не участвуют в процессе принятия решений о деятельности компаний, в то время как те, кто руководит принятием решений, не берут на себя никаких рисков.

Стоит ли винить жадность?

Многие аналитики считают, что причина кризиса — жадность. Я не думаю, что жадность была камнем преткновения. Жадность мотивирует людей работать с упорством. Проблема в том, что накануне кризиса

жадность была совершенно *бесконтрольной*. Не было никаких инструментов контроля, и жадные менеджеры подписывали свои компании на риски, в то время как им самим ничего не грозило. Даже наоборот, если компания в конце концов банкротилась, руководство ухитрялось выписать себе компенсации бесстыдных размеров. А реальные владельцы, которым следовало бы участвовать в решениях по принятию рисков, не участвовали в этом процессе и дорого за это платили.

А ведь так было не всегда.

В те времена, когда акционерные общества были закрытыми и владельцы одновременно являлись руководителями, складывалась иная ситуация. Владельцы строили бизнес, чтобы передать потомкам. Компании носили имена основателей. Владельцы гордились своим бизнесом. Компании были намного меньше, и владельцы-руководители досконально знали обо всем, что там происходило. Они участвовали в жизни местного общества, жители которого работали на компанию и потребляли ее продукцию. Если бизнес был успешным, общество признавало и вознаграждало владельцев. Если бизнес проваливался, владельцу было стыдно перед обществом. Уволить сотрудников было все равно что уволить членов своей семьи. Бизнес был элементом общества и заслуживал либо уважение, либо осуждение.

Если бы банки по-прежнему были закрытыми обществами — если бы ими руководили владельцы, лично знавшие клиентов, которые берут у банка ипотеку, — думаете, эти банки взяли бы на себя излишние риски, спровоцировавшие кризис? Сегодняшние компании огромны, с офисами по всему миру. Клиенты для них — цифры в коммерческом отчете, рядовые сотрудники — обезличенные имена на бумаге, представленные зарплатой и показателями производства.

Менеджмент потерял и стыд, и гордость, которые прежде были сдерживающими факторами. Теперь на их месте — поклонение идолу прибыли на долю акций.

Нам нужно перестроить эту систему, а для этого пересмотреть, кто контролирует процесс принятия решений о деятельности крупных компаний на деле, а не на бумаге.

Позвольте заметить прямо сейчас, что я ни в коем случае не рекомендую ограничить размер и географическое распространение крупного бизнеса и не настаиваю, чтобы компаниями руководили сами владельцы акций. Это глупо. Мы не можем вернуться в прошлое.

Тогда что нам делать?

Что если вмешается государство?

Один вариант развития событий, который мы наблюдаем воочию, — это дальнейшее вмешательство государства, например посредством приобретения доли в компаниях, которые оно пытается сохранить. А какие компании государство пытается сохранить? Такие огромные, крах которых может повлечь за собой крах всей экономики.

Если государство купит долю в такой компании, означает ли это, что ее будут лучше контролировать? Верите ли вы, что государственное участие заставит компанию брать на себя больше или меньше риска?

Президент Обама недвусмысленно заявил, что правительство не собирается руководить негосударственными компаниями. Государство будет играть роль еще одного пассивного владельца. Правительство назначит пару директоров в совет. А вы уверены, что оно назначит лучших директоров, чем назначенные частными акционерами?

Далее, это решение не означает перестройки системы. Если вы согласны с моим анализом проблемы, вам должно быть очевидно, что проблема остается: совет директоров, представляющий интересы пассивных владельцев, не участвует в руководстве компанией. Они будут столь же бессильны предотвратить следующий кризис. Будет ли следующий кризис? Да, я считаю. В конце концов, нынешний кризис тоже не первый. Помните предыдущий кризис сбережений и банковских кредитов?

Повторюсь: система сломана. Я имею в виду не только финансовую систему, а капитализм в целом. Регулируемый капитализм нежизнеспособен в окружающем нас сложном мире. Наш мир стал глобально зависимым. Если каждый компонент в этой зависимой системе стремится исключительно к максимизации личных интересов, система в целом перестает функционировать.

Президент Обама предлагает решать этот вопрос внедрением дополнительного регулирования.

Разве это хорошее решение? Разве внедрение закона Сарбейнза–Оксли* улучшило подотчетность компаний и, как следствие, качество управленческих решений? Или оно только увеличило бюрократическую нагрузку на бизнес?

Дополнительное регулирование — это еще немного того, чего и так уже хватает. Оно не имеет отношения к смене парадигмы.

Нам не нужно еще чуть-чуть того же. Нам нужно новое решение. Нам нужно перестроить систему.

Кто должен руководить компанией?

Итак, мы возвращаемся к исходному вопросу: кто должен контролировать управление компанией?

На ваш взгляд, кто лучше всех знает, как управлять компанией? Правительство? Умные мужчины и женщины, которые собираются на заседание раз в месяц? Новые правила регулирования, правительственное назначение членов советов директоров, дополнительные наблюдательные комитеты — решают ли эти меры проблему расслоения между владельцами, несущими риски, и реальными руководителями, не несущими рисков?

Нет, не решают. В этом же суть проблемы!

Кто несет риск потери рабочего места, если компания обанкротится? Кто, помимо акционеров, переживает за благополучие компании?

Рядовые сотрудники. Они несут все риски. Именно они и должны контролировать деятельность компании.

Именно так устроены многие профессиональные организации — консалтинговые фирмы, адвокатские конторы, аудиторские бюро. На фоне кризиса многие профсоюзы обменивают компенсационные пакеты на пакеты акций для совладения компанией. Другими словами, работа в правильном направлении уже началась.

* Закон Сарбейнза–Оксли (2002 г.) значительно ужесточает требования к финансовой отчетности и процессу ее подготовки. *Прим. ред.*

Однако что им нужно, место в совете директоров? В Германии представители профсоюзов сидят в совете директоров, и каковы результаты? Ничего впечатляющего, особенно когда профсоюзные директора далеки от рабочих у конвейера. Дело профессиональных профсоюзных руководителей — вести переговоры от лица рабочих.

Переосмысление индустриальной демократии

Что нам на самом деле нужно, так это перейти от противостояния к сотрудничеству. Для этого необходимо создать абсолютно новую систему регулирования, от основания пирамиды до ее верхушки, от конвейера до корпоративного руководства.

У такой системы есть имя: индустриальная демократия. Эта концепция была популярна в 1960-е, и я отлично знаю, насколько она сложна: я написал две книги на эту тему*. Тем не менее считаю, что пора отряхнуть ее от пыли и взглянуть на нее свежим взглядом.

В рамках индустриальной демократии именно рядовые сотрудники выбирают и членов совета директоров, и руководство компании. Это настоящая демократия, потому что ведомые избирают ведущих, и таким образом менеджментом управляет совет директоров, представляющий интересы и капитала, и труда.

Демократия уместна не только в макросистемах. Ее следует внедрять с фундамента.

Коммунизм отрицал значимость капитала для создания ценностей и не предоставлял инвесторам возможности участия в управлении организациями. Капитализм стремится к противоположному: он отрицает право участия в управлении рядовых сотрудников. Как ни странно, капитализм и коммунизм в данном смысле являются зеркальным

* См. *Industrial Democracy, Yugoslav Style: The Effect of Decentralization on Organizational Behavior*, изд-во Free Press, Нью-Йорк, 1971; а также *Self Management: New Dimensions to Democracy*; под ред. Элизабет Манн Боргезе, изд-во ABC-Clio Inc, Санта-Барбара, 1975.

отражением друг друга, поскольку каждый поклоняется тому, что другой отрицает. Еще наблюдение: механизм открытого рынка основан на посылке о конкурирующих взаимоотношениях участников. Такая конкуренция побуждает к экономической эффективности и совершенствованию.

Но зачем насаждать конкурирующие взаимоотношения внутри компании? Конкуренция — удел рынка, а внутренние дела компании следует структурировать таким образом, чтобы менеджмент, рабочие и инвесторы были в одной лодке. Чем больше интеграции, тем меньше дезинтеграции, тем лучше для компании.

В условиях глобальной экономики нужны глобальные организации, представляющие интересы всей планеты, а не разрозненные интересы разных государств, подобно ООН. Глобальные организации не должны фокусироваться исключительно на экономических вопросах, подобно Всемирному банку или Международному валютному фонду. В современном мире экономикосоциополитические подсистемы глубоко взаимосвязаны, и невозможно заниматься только одной, решая системные проблемы. Системные проблемы требуют системных решений. Для решения глобальных проблем требуются глобальные организации. Нам нужна новая Бреттон-Вудская система, способная преодолеть пределы экономики*.

Прямо сейчас мы сосредоточены исключительно на проявлениях проблемы, а не на ее источнике. Я не питаю иллюзий, что мы сможем осуществить необходимую в данном случае перемену парадигмы. Даже текущий финансовый кризис недостаточно тяжел, чтобы вызвать необходимые системные изменения. Чтобы по-настоящему перестроить финансовую систему, следует перестроить систему ценностей и изменить политическую философию, попутно разрушив определенных идолов. А для этого нам, судя по всему, придется пережить еще больший

* Международная система организации денежных отношений и торговых расчетов, внедренная с 1944 года; положила начало таким организациям, как Международный банк реконструкции и развития, Международный валютный фонд и т. д. В 1971–1978 годах Бреттон-Вудскую систему сменила Ямайская валютная система, основанная на свободной торговле валютой. *Прим. перев.*

кризис. Именно это нас и ждет. Я предсказываю, что следующий кризис будет еще хуже нынешнего. *Намного* хуже.

В прошлом мы пережили кризис накоплений и займов, затем — кризис рынка недвижимости. Сейчас мы переживаем кризис кредитного рынка со всеми его последствиями. Каждый последующий кризис был тяжелее предыдущего и распространялся все дальше. Этот тренд сохранится в дальнейшем, пока мы не наберемся смелости, чтобы изменить нашу систему ценностей, на основании которой принимаются решения.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

