

**В.Р. Ковалев**

## **ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ**

*Проведен анализ процессов, происходящих в корпоративном управлении в России, на основе применения модели заинтересованных лиц, которая обладает более высокой объясняющей способностью для понимания проблематики управления предприятиями по сравнению с классической схемой «проблемы агентства». Представление о сообществе заинтересованных лиц с более значимой миссией менеджмента имеет важные последствия в плане бизнес-стратегий и социальной ответственности менеджеров. Это указывает на необходимость больших и более полных институциональных изменений, чем те, которые произошли в России за последние годы.*

**Ключевые слова:** корпоративное управление; рыночные механизмы; ответственность собственников; роли социальных партнеров; взаимодействие заинтересованных лиц.

*We analyze current processes in corporate management in Russia by using the model of interested parties which has higher explanatory potential for understanding the problems of business management compared to classic scheme of “agency problem”. The idea of interested parties’ community with a more significant management mission has serious consequences concerning business strategies and managers’ social responsibility. It proves the need for more extensive institutional changes than those taking place in Russia recently.*

**Keywords:** corporate management; market mechanisms; owners’ liability; roles of social partners; interaction of interested parties.

Сегодня российская экономика нуждается в проведении политики, направленной на поддержку предпринимательства и новых технологий, а также в компетентных предпринимателях. Однако без политики предпочтительного налогообложения и, самое главное, при отсутствии сильной законодательной защиты предпринимателям выгоднее становиться дельцами «теневого» рынка. В каком-то смысле именно незаконность предпринимательства и привела к быстрому росту организованной преступности в России. Борьба с массовым отклонением от налогов и усиление законодательной базы должны стать приоритетными направлениями государственной политики. Доступ к капиталу, который в настоящее время ограничен для большинства акторов многочисленных экономических и политических конгломератов, должен стать более открытым. Значительную роль в этом процессе могут сыграть международные организации, предоставляющие кредиты для предпринимателей.

Особая группа проблем связана с

управлением совместными предприятиями, когда интересы иностранных инвесторов идут вразрез с интересами российских акционеров. Хотя здесь очень трудно предложить единственно верное и универсальное решение, можно рассматривать эту ситуацию как возможность для российского бизнеса лучше овладеть культурой западного менеджмента. К сожалению, влияние западного стиля управления, который проникает в Россию через совместные предприятия, и, что еще более важно, благодаря прямому инвестированию иностранного капитала в российские компании, а также присутствие представительств международных корпораций все еще довольно ограничено. Это происходит из-за того, что как бы ни было эффективно изучение западного стиля управления, его нельзя импортировать вместе с общественными институтами и стилем менеджмента, не укоренившимися еще в России достаточно глубоко. Самым распространенным стилем российского менеджмента до сих пор является протекционизм и государственный патернализм.

Все это очень трудно всесторонне оценить и взвесить еще и потому, что и то, и другое на протяжении длительного времени положительно влияло на экономику, обеспечивая на определенном уровне стабильность и порядок. В то же время патерналистское отношение местных властей к предприятиям малого и среднего бизнеса, наряду с политикой государственного протекционизма, которую федеральные власти на протяжении ряда лет проводили по отношению к некоторым областям производства, оказали важнейшее влияние на экономический рост. И хотя становится все более очевидным, что для некоторых ключевых отраслей государственная поддержка будет неизбежно доминировать над соображениями коммерческой выгоды, необходимо обеспечить ряд мер, которые позволили бы постепенно ее ослабить.

Последнее обстоятельство подводит нас к еще более общему вопросу, касающемуся противоречий между интересами государства и повышением эффективности управления. И хотя очевидно, что на длинной дистанции соображения экономической эффективности должны преобладать над всеми остальными, в более краткосрочной перспективе этот выбор представляется далеко не таким простым.

*Производительность и распределительный подход.* В то время как ориентированный на производство менеджмент постепенно уходит в прошлое, отношение к богатству в России меняется гораздо медленнее. Одним из пережитков является нередко дающая о себе знать ориентация на распределение, а не на прибыль. Социальный контроль и манипуляции общественным мнением являются источником этого отношения. Жесткий социальный контроль был возможен благодаря прежней эгалитарной распределительной системе товаров и услуг. Центральное планирование было учреждено во многом для достижения этой цели. Эгалитарная система распределения тормозила экономический рост, преграждая путь возникновению разнообразного рынка массовой продукции и товаров народного потребления.

Конечно, провести четкую грань между производительным и распределительным подходами и связанными с ними методиками работы довольно затруднительно. Происходит это из-за того, что оба они очень тесно связаны между собой. Разница становится очевидной, если посмотреть на мотивы, влияющие на развитие экономики. Экономической системе, сложившейся после массовой национализации 1918 г., то есть массового перераспределения, не оставалось ничего иного, кроме как провозгласить в качестве новых ценностей эгалитаризм и коллективизм, в отличие от прежних ценностей, таких как индивидуализм и свободное предпринимательство. Можно оспаривать степень влияния этих провозглашенных ценностей на поведение конкретных индивидов, но трудно не согласиться с тем, что представление о них было чрезвычайно распространено. Несмотря на кажущуюся очевидность, подробное изучение этой проблематики может способствовать лучшему пониманию вопросов происхождения риторики, использовавшейся в начале 1990-х гг., и уже совсем недавних разговоров о необходимости обратной национализации приватизированных предприятий (которые на самом деле нужны для оправдания их вторичной приватизации). В настоящее время эти разговоры не успели слишком сильно повлиять на состояние контрактных отношений и стиль управления, но в дальнейшем это влияние может проявиться, поскольку различия в ценностных установках еще слишком сильны. Можно только отметить, что для улучшения экономической ситуации необходимы более ответственные и более продуктивные подходы к вопросу управления.

*Престиж и рациональное обретение благ.* Западные менеджеры очень часто становятся объектами критики со стороны акционеров за строительство собственных «корпоративных империй» и избыточные затраты на выплату бонусов и корпоративных привилегий. В российских же компаниях контроль со стороны миноритарных акционеров очень слаб, если вообще существует как таковой. Доходы же

менеджеров, наоборот, часто ничем не ограничены и не обязательно соразмерны их вкладу и масштабам деятельности фирмы. Слабый контроль со стороны миноритарных акционеров способствует тому, что соревнование в приобретении предметов роскоши становится не такой уж редкостью среди менеджеров. Естественно, это делается из соображений престижа, а не из лояльности к акционерам. Избыточный рост фирмы является одной из стандартных тем в исследованиях корпоративного управления. В России же ситуация еще хуже в связи с тем, что расширение часто производится только для того, чтобы подчеркнуть социальный статус менеджера, в то время как в нормальной капиталистической экономике все подчинено правилам максимизации прибылей и аккумулярованию благ.

Последнее обстоятельство заставляет обратиться к более общему вопросу влияния репутации на деятельность компании. Обычно репутацию той или иной фирмы как надежного поставщика качественных товаров и услуг определяет прежняя деятельность, судить о которой можно по годовым балансовым отчетам и рыночной стоимости акций. Однако в условиях, когда доступ к информации ограничен, а судить о репутации фирмы невозможно из-за «непрозрачности» ее коммерческой деятельности, репутация может зависеть от масштаба затрат на предметы роскоши и символы могущества и власти. Отчасти эта проблема может быть решена путем введения соответствующих бухгалтерских стандартов, делающих деятельность компаний более прозрачной и упрощающих доступ к информации, однако едва ли можно ожидать, что этого будет достаточно.

*Ответственные собственники и новые роли акторов.* Каковы же в таком случае отличительные черты российского корпоративного управления? По всей видимости, можно выделить следующие его особенности:

1. Стоит отметить, что российские реформы не явились следствием глобализации и не были ориентированы на Европу. Несмотря на то, что с самого начала

либеральных реформ в России они в каком-то смысле усвоили риторику европейской интеграции, реальные процессы, происходящие в России, не имели с ней ничего общего. Более того, в то время как восточные и центральные европейцы действительно постепенно становятся полноправными членами европейского рынка, едва ли можно сказать то же самое про Россию, которая только сейчас вступает в ВТО.

2. Нельзя сказать, чтобы российская экономика в меньшей степени, чем центрально- и восточноевропейская, стремилась раскрыть свой потенциал, или в меньшей степени была бы ориентирована на стабилизацию и процветание. Коренное отличие этих двух типов экономики не в целях, к которым они стремятся, а в способах их достижения.

3. Система «блата» и личных связей, являющаяся определяющей для российского делового мира, политики и общества, по-видимому никуда не исчезнет в будущем.

4. Несмотря на то, что со времен перехода к рынку наметились некоторые изменения в стиле управления предприятиями, старые методы все еще слишком популярны. Тем не менее, серьезные финансовые и экономические трудности, как правило, служат катализатором для появления более честного и эффективного стиля управления.

5. Приватизация не стала панацеей, а монополистическая структура производства и сложные отношения между предприятиями, образующими эту структуру, никуда не исчезли даже после массовой приватизации.

6. Корпоративное управление в условиях экономики переходного периода может задействовать определенные механизмы. Вопрос состоит в том, чтобы создать условия для отказа от этих механизмов по завершении процесса перехода, или обеспечить их постепенное превращение в стандартные западные модели. Необходимо также ответить и на такой немаловажный вопрос: действительно ли эти механизмы играют столь важную роль в настоящее время?

7. Можно, конечно, говорить и об очевидной и постепенной «европеизации» механизмов корпоративного управления в России, однако явных признаков этого процесса наблюдается не так уж много. Кроме того, процесс корпоративного управления в России осложняется неопределенной ролью государства как собственника предприятий и как заинтересованного лица, низкой степенью кооперации между социальными партнерами, возрастающей ролью профсоюзов, образовательной системой, неспособной обеспечить рынок квалифицированными кадрами, слабой рыночной гибкостью, низким уровнем инвестиций в исследования и недостатком средств для развития малого и среднего бизнеса. Какова же в таком случае должна быть роль наиболее крупных акторов?

*Роль правительства.* В первую очередь, следует опасаться использовать готовые и хорошо известные модели. Это может разрушить конфигурацию взаимодействующих между собой институтов, которая уже существует в российской экономике. Более того, провал практики копирования англосаксонских институтов вызывает серьезные сомнения в их универсализме. Наконец, на развитие российских государственных и частных институтов оказал влияние скорее германский и французский опыт, нежели опыт стран англосаксонского мира.

Во всяком случае, несмотря на то, что сближение российской экономики с, например, рейнской экономической моделью было бы возможно и даже желательно, не следует забывать о необходимости соблюдения баланса между новыми и традиционными подходами. С другой стороны, современная ситуация в экономике, когда права собственности не защищены, и законодательная система требует пересмотра, особенно в части, касающейся более четкой проработки процедуры банкротства, очевидно, неприемлема.

В конечном счете деятельность правительства должна быть направлена на достижение национального консенсуса по вопросам частной собственности и управления предприятиями. Если в качестве

первоочередных политических задач рассматривается стабильность национальной валюты и бюджетная дисциплина, то ясность в вопросах прав собственности, так же как и более эффективное распоряжение этой собственностью, могут стать факторами, не менее важными для строительства гражданского общества. Корпоративное управление – это как раз та сфера, где государство и частный сектор должны найти способы взаимодействия, но для этого необходимо более глубокое понимание соответствующей проблематики.

Одним из возможных путей решения вопросов, связанных с трудностями корпоративного управления, может стать национализация, но это тот путь, который чреват еще одним раундом перераспределения государственной собственности. Кроме того, не совсем понятно, почему новые собственники, пришедшие из разных социальных групп и слоев, будут демонстрировать более эффективный и менее коррумпированный стиль управления, или будут более лояльны по отношению к миноритарным акционерам. Все это, конечно, не отменяет того, что процедуры банкротства должны быть более детально проработаны как можно скорее. В качестве дисциплинарного механизма угроза банкротства может послужить интересам общества.

*Роль предпринимателей.* Хотя стандартное определение корпоративного управления делает упор на защиту интересов и прав акционеров, было бы неверно уделять внимание только правам собственников. Решение руководства компаний не только влияет на доходы акционеров, но может сильно задевать интересы других лиц, вовлеченных в деятельность компании: сотрудников, клиентов, поставщиков ресурсов и так далее, а в случае России, и власти на местах. Структура управления, в которой задействованы даже самые компетентные менеджеры, будет справляться со своими задачами, пока она отвечает интересам всех этих заинтересованных лиц. Хотя акционеры по-прежнему остаются основными владельцами остаточных прав собственности, все

остальные названные категории тоже должны иметь право голоса в вопросах, касающихся корпоративного управления.

Но, несмотря на то, что пути преобразований отечественного менеджмента и контрольных структур таким образом, чтобы они служили интересам всех перечисленных выше групп, довольно проблематичны, есть основания полагать, что сообщества «заинтересованных лиц» существуют в России. Это перекликается и с мыслью Ж. Тироля о том, что представление о «заинтересованных лицах» имеет большую привлекательность и объяснительную силу при описании экономики переходного периода, чем модель акционерной стоимости. Представлены и учеты должны быть не только интересы акционеров, но и всех других сторон, непосредственно не связанных с инвестициями. Менеджеры компаний должны не только иметь четкую деловую стратегию, но и быть способными служить интересам общества. Социальная ответственность фирм должна включать защиту всех «заинтересованных лиц» [3].

*Роль профсоюзов.* Существуют многочисленные и убедительные свидетельства того, что потенциально профсоюзы могут оказывать благотворное воздействие на деятельность компании, поскольку они представляют интересы одной из наиболее важных групп «заинтересованных лиц», то есть поставщиков рабочей силы. Действуя от их имени, профсоюзы могут вести переговоры с советом директоров и влиять на определение деловой стратегии и направление реформ. Р. Джоунс определил три основных позитивных момента деятельности профсоюзов:

1. Компании, в которых руководство допускает профсоюзы к принятию важнейших решений, оказываются наиболее эффективными, они быстрее осваивают новые технологии и имеют более квалифицированные кадры.

2. Договорные отношения с профсоюзами приводят к снижению транзакционных затрат по ряду показателей.

3. Наличие в стране демократических профсоюзов может сыграть ключевую роль в преодолении коррупции и установ-

лении согласия в обществе [1].

Поскольку слишком многие местные и иностранные акторы, включая государство, профсоюзы и международные организации, заинтересованы в российских предприятиях, первым шагом к улучшению качества корпоративного управления должно стать создание и поддержание нормальных рабочих отношений и обстановки высокого доверия внутри фирмы [2].

Сейчас уже существует очевидная тенденция к осознанию профсоюзов в качестве важных «заинтересованных лиц», имеющих право голоса во всех вопросах, так или иначе связанных с управлением предприятиями. Законодательная база и условия, обеспечивающие должную роль для заинтересованных лиц, прописаны в Части III «Принципов корпоративного управления» Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Экономическое партнерство играет огромную роль в деятельности компаний, и профсоюзам предстоит проделать важную работу для того, чтобы принимать большее участие в руководстве предприятия.

*Роль рабочих.* Процесс экономических преобразований характеризуется возрастанием требований к социальной ориентации политики государства. В то же время рыночно ориентированная политика нацелена, прежде всего, не на обеспечение политической, экономической и институциональной стабильности как предпосылок экономического роста, а на защиту социального положения отдельных групп общества. Несмотря на потребность в рационализации корпоративного управления, отношения между менеджерами и рабочими остаются главным образом патерналистскими. Именно поэтому для эффективного управления необходима более зрелая и ответственная позиция рабочих.

Помимо того, что все важнейшие решения по управлению предприятиями должны согласовываться с профсоюзами, важная роль в принятии решений должна быть отведена представителям трудовых коллективов. Прекрасным примером этого

может служить распространенная в Германии практика совместного регулирования (co-determination). Необходимо усилить контроль над соблюдением прав сотрудников внутри фирмы. Подобное делегирование права голоса на совете директоров может быть более эффективным средством для снятия социальной напряженности и дополнительным внутренним ограничителем произвола менеджеров, могущим оказаться куда действеннее внешних. Представительство рабочих в совете директоров будет способствовать созданию здоровой рабочей обстановки внутри предприятия и может привести к выбору более выверенной деловой стратегии. Кроме того, участие рабочих в руководстве компанией свидетельствует о более высоком уровне деловой культуры на предприятии.

Участие представителей трудовых коллективов в принятии важнейших для компании решений может положительно сказаться на общем социальном климате и привести к снижению социального напряжения внутри предприятий, а также будет способствовать более ответственному стилю руководства менеджеров.

Классический подход к изучению переходной экономики, предполагающий использование проблемы агентства для ее анализа, не годится для изучения поведения менеджеров, поскольку он не учитывает влияние культурно-специфических факторов. Альтернативой ему может быть другой подход, предлагающий рассматривать проблематику корпоративного управления с использованием понятия «заинтересованных лиц».

В рамках данной статьи были рассмотрены далеко не все важные моменты. Существует еще целый ряд оппозиций, о которых следовало бы сказать больше: создание стоимости и уничтожение стоимости; рыночная конкуренция и система личных взаимоотношений; организационная гибкость и операционная жесткость; конкуренция с иностранными производи-

телями и силы внутреннего рынка; инвестиционные программы и расчет на быструю прибыль.

Для более объективного рассмотрения проблематики корпоративного управления необходимо учитывать не только интересы акционеров, но и других поставщиков ресурсов, что требует пересмотра устоявшихся точек зрения на стратегии и методы менеджмента. Именно такой подход, учитывающий роль всех поставщиков ресурсов на рынок, по мнению Жана Тироля, может изменить сложившееся представление о бизнес-стратегиях и социальной ответственности менеджмента [3]. Реализация этой идеи требует более полных и глубоких институциональных изменений, нежели те, что произошли в России за последние десятилетия. Но реформы не совершаются в вакууме. В конечном счете, это вопрос соответствия практики управления и национальной политики, применения новых институтов корпоративного управления наряду с совершенствованием существующих механизмов. Конечно, невозможно предсказать, какое направление примут изменения в национальных социоэкономических отношениях, но уже сейчас можно сказать, что они должны возникнуть на основе партнерских отношений, поскольку только таким образом можно сделать корпоративное управление более ответственным и добиться большего эффекта.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Jones R.* The Main Approaches to Corporate Governance: Experience from OECD Countries // Conference on Corporate Governance in Russia, Moscow, 31 May – 2 June, 1999.
2. *Rhodes M., van Apeldoorn B.* Capitalism versus Capitalism in Western Europe // M. Rhodes, P. Hcywood, V. Wright (eds.). *Developments in West European Politics.* London: Macmillan, 1997. P. 171–189.
3. *Tirole J.* Corporate Governance // CEPR Discussion Paper. 1999. № 2086.