«Российская газета», 18 декабря 1999 г.

Сильные директора - слабые предприятия: парадокс или закономерность?

От качества корпоративного управления зависят и хозяйственные результаты предприятий, и деятельность муниципальных органов управления, и работа федерального аппарата. Здесь формируются взаимоотношения между участниками производства, распределение и потребление результатов труда. Здесь идет борьба между мифами и реалиями.

Иностранные инвестиции. Инвестиции, в какой бы форме они ни приходили на предприятие - акции, кредиты, целевые вложения, - это временные заимствования, отдавать которые все равно придется. Причем с учетом процентов, дисконта, платы за риск. Поэтому проще финансировать себя за счет собственных средств, полученных от реализации продукта. Для этого нужно формировать платежеспособный спрос, совершенствовать качество продукции, добиваться конкурентоспособности на мировом рынке.

Георгий КЛЕЙНЕР, заместитель директора Центрального экономико-математического института РАН,
Джон СИММОНС, профессор школы управления им. Дж. Л. Келлога при университете «Нортвестерн»

Иного не дано. Ведь если даже инвестиции каким-то образом появляются на предприятии, они не могут быть эффективно использованы в принципе. Дело в том, что на большинстве предприятий России ныне отсутствует инвестиционная инфраструктура: научные и опытно-конструкторские разработки, стратегические планы, инновационные прогнозы. Предприятия ориентированы на краткосрочные результаты, проедание накопленного капитала и упрощение внутренних структур.

Социальная нагрузка. Зачем, в самом деле, нужны предприятиям детские садики, дома культуры, загородные пансионаты? Не лучше ли избавиться от них - перевести на баланс муниципальных властей, перепрофилировать, превратив их из "центров затрат" в "центры доходов"?

Однако, отказываясь от социальных функций как внутри, так и вовне, предприятие пренебрегает "человеческим фактором", роль которого в производстве тем выше, чем более развита рыночная экономика. Не случайно работодатели Японии ставят этот фактор во главу угла, справедливо считая, что, чем больше работник окружен социальной заботой, тем выше производительность труда.

Максимизация прибыли. В реальности российские предприятия стремятся не к увеличению, а к "оптимизации" размера прибыли. Прибыли должно быть не слишком много (чтобы не платить высокие налоги) и не слишком мало (чтобы выглядеть "прилично" в глазах возможных инвесторов).

Эффективный собственник. Собственник становится "эффективным" не потому, что он более талантлив, умен или прозорлив, чем остальные, а потому, что его цели совпадают с целями предприятия и всех заинтересованных в его деятельности лиц - от потребителей продукции до собственников предприятия.

Поэтому необходим не поиск неких "эффективных" собственников, а выращивание здоровой корпоративной среды на предприятиях. Иными словами, среды, в которой интересы всех заинтересованных лиц и групп, включая интересы региона, государства и общества в целом, были бы более или менее близки.

Партнерство как неизбежность. Если отказаться от следования этим мифам, то неизбежно возникает идея партнерства всех заинтересованных в работе предприятия субъектов. Но ее реализация невозможна без серьезных изменений как в нормативно-законодательной базе, так и в корпоративной политике государства и общества в целом. Эти изменения должны сбалансировать роль каждого участника корпорации, привести собственников, руководителя, представителей администрации (топ-менеджеров) и наемных работников в равновесное взаимоотношение.

Как это сделать? Для начала - повысить ответственность крупных и обеспечить права мелких собственников, поднять статус работников предприятия, превратить администрацию предприятия в гарант целостности управления.

Собственник. Крупный собственник должен нести ответственность за деятельность предприятия тем большую, чем выше доля его собственности. Однако нельзя пренебрегать правами и интересами мелких акционеров. Они ныне могут быть реализованы лишь на общем собрании. Однако ведь можно не просто "собрать в кучу" интересы владельцев акций один раз в году, а функционировать (разумеется, в сокращенном виде) как постоянно действующий орган акционеров. Конечно, появление такого органа не совпадает с задачами совета директоров. Поэтому есть смысл создать постоянное представительство акционеров, которое фиксировало бы предложения и жалобы акционеров, формировало коллективное мнение о перспективах предприятия.

В то же время стоит расширить полномочия традиционного общего собрания акционеров. Ведь, несмотря на то что в Гражданском кодексе высшим органом управления признано акционерное собрание, в Законе "Об акционерных обществах" по существу высшим органом объявлен совет директоров.

Работники. Статус наемного работника на предприятии, даже проработавшего на нем несколько лет, недопустимо низок. Его можно поднять, предоставив возможность объединения работников в коллективы и дав права голоса в принимаемых решениях. Не все старое - плохое. Есть смысл вернуться к практике советов трудовых коллективов, функционировавших в конце 80-х годов.

Следует отменить и ограничение на долю численности членов совета директоров, избираемых работниками-владельцами акций. В Германии, например, в компаниях с числом занятых свыше 500 человек работники могут избирать не менее 50 процентов членов наблюдательных советов. Подобные законы существуют и в других европейских странах. В США норма представительства работников в совете директоров прямо пропорциональна наличию у работников акций.

Другой способ решения этой задачи - формирование рабочей собственности на предприятиях. Она появляется при возможности аренды предприятия коллективом, перерегистрации его как арендного коллективного с последующим выкупом.

Не стоит пренебрегать и системой аттестации работников предприятия. Она превращается в эффективное средство реализации и корректировки стратегии предприятия, если становится одним из каналов влияния работника на предприятие. Однако объектами аттестации должны быть не только рядовые работники, но и административный аппарат вместе с руководителем (в последнем случае аттестационная комиссия формируется из собственников, ассоциированных структур).

Администрация. Обследования показывают, что сменяемость членов директорской "команды" очень высока. Высшие менеджеры гарантированы от отставки не более чем рядовые работники. Целостное управление, уравновешивание сил происходит лишь при объединении высшего менеджмента предприятия в самостоятельное формирование. Его можно условно назвать административным советом. Задача этого органа - выработка согласованной позиции в стратегических вопросах деятельности предприятия и ее защита перед директором, работниками, советом директоров.

Сбалансированное управление невозможно, если не ограничить в принимаемых решениях руководителя предприятия. На наш взгляд, нужно предоставить "промышленным генералам" не менее привлекательный общественный статус, чем генералам армейским. С предоставляемым статусом должны быть связаны определенные льготы и преимущества (в том числе пенсионного обеспечения). Эти льготы смещают интересы руководителей из сферы текущего потребления в сторону перспективного.

Эпилог. Сбалансированное управление во многом зависит от общественной среды, в которой действует предприятие. Значение имеют и персональные, и лидерские качества участников корпорации. Однако основной потенциал все же заключен в балансе сил консолидации, сближении их интересов.