

1999 год

**Актуальные проблемы
управления-99», ГУУ,
1999**

**МИФЫ И РЕАЛИИ
РОССИЙСКОГО
КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ**

Г.Клейнер, Дж.Симмонс

МИФЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Корпоративное управление в сегодняшней России представляет собой причудливый многослойный феномен, состоящий из видимой «невооруженным глазом» реальности, скрытых от посторонних глаз механизмов, мифологизированных теоретических конструкций и весьма изоциренных и вполне прагматических корпоративных управленческих технологий. При этом важность предмета трудно переоценить: от качества корпоративного управления сегодня зависят и хозяйственные результаты функционирования предприятий, и деятельность муниципальных органов регионального управления, и работа федерального управленческого аппарата. Именно на уровне корпораций заваривается та «каша», которую впоследствии «хлебают» (а чаще расхлебывают) вся страна, от мала до велика. Здесь создаются и расходуются колоссальные финансовые ресурсы, здесь идет формирование взаимоотношений между участниками процессов производства, распределения, потребления, здесь, наконец, формируются обычаи и институты новой экономики. К сожалению, практика отечественного корпоративного управления почти полностью оторвана от надежной и реалистической теоретической базы, и основывается в общественном сознании скорее на неких мифах, чем на результатах рационального научного подхода. Вот основные из этих мифов.

Миф 1. Основным средством выхода из кризисного состояния крупных и средних российских предприятий являются прямые внешние (желательно – иностранные) инвестиции.

Миф 2. Социальные функции, унаследованные предприятиями от прежней плановой системы управления, – излишнее бремя для них.

Миф 3. Цель всякого бизнеса (или предприятия) – максимизация прибыли или сходных с ней показателей (чистой прибыли, нераспределенной прибыли и т.п.)

Миф 4. Основная роль в подъеме производства в России принадлежит «эффективному собственнику» предприятия, который «правильно» распорядится промышленными активами и, произведя необходимые реформы, сможет вывести производство из кризиса.

Что же мифического в этих положениях, на первый взгляд представляющихся очевидными? Чтобы ответить на этот вопрос,

необходимо сначала определиться: что же такое современная промышленная корпорация?

**СОВРЕМЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ:
«НИЧЕГО ЛИШНЕГО» ИЛИ «В ХОЗЯЙСТВЕ ВСЕ
ПРИГОДИТСЯ»?**

Современное корпоративное предприятие - это не средство реализации интересов сребролюбивых акционеров, не поле осуществления карьерных замыслов честолюбивых менеджеров, не место работы трудолюбивых (или ленивых) наемных работников, не средство удовлетворения неограниченных потребностей общества в товарах и услугах и, наконец, не способ поддержки функционирования городского хозяйства и жителей города. Современное предприятие – это хозяйствующий субъект, который в обязательном порядке соединяет в себе все эти функции. Если в современных условиях России мы исключим из сферы внимания большинства предприятий хотя бы одну из перечисленных функций, мы поставим на грань существования ту или иную категорию социально-экономических субъектов и в очень недалеком будущем – всю экономику страны в целом.

В существующем спектре мнений и позиций относительно корпоративного управления господствуют две полярные точки зрения на предприятие. Согласно одной из них необходимо избавить предприятия от всего лишнего, не связанного непосредственно с производством пользующейся сегодня платежеспособным спросом продукции: минимизировать социальные функции предприятия, стараться до предела сократить издержки и рискованные (например, направленные на научные исследования) расходы из прибыли, сделать внутреннюю дисциплину работников более жесткой, включая угрозу немедленного увольнения, а систему управления предприятием – более целенаправленной. Если же предприятие оказывается не в состоянии добиться этого, оно заслуживает быстрого банкротства и ликвидации. Такая точка зрения получила название концепции «минимализма».

Другие экономисты полагают, что преобладающая часть длительно работающих предприятий все же имеет значительный производственный, воспроизводственный и рыночный потенциал, и при благоприятных условиях могла бы найти свое место в структуре рынка. Каждое предприятие рассматривается как целостная «живая» система, эффективность деятельности которой зависит не столько от

наличия «излишних» частей, которые обычно отмирают сами, сколько от отсутствия некоторых важных «соединительных элементов» и недостаточной согласованности действия различных частей и подсистем предприятия. Если сравнить предприятие с бегуном, то согласно этой концепции выигрывает соревнования не самый легкий (и тратящий поэтому на бег наименьшее количество энергии) спортсмен, а самый гармоничный, т.е. наилучшим образом организованный спортсмен. Такая точка зрения получила название концепции «холизма» (от английского whole – целый, целостный). Согласно этому, в каком-то смысле «оптимистическому», взгляду на предприятие, к банкротству предприятий, опутанных сегодня сетью неплатежей, приходится подходить осторожно, сравнивая в каждом конкретном случае выгоды и потери от банкротства для каждого заинтересованного лица или субъекта, включая работников предприятия, город, регион, государство в целом.

Мы придерживаемся именно такой точки зрения, согласно которой предприятие выигрывает в конкурентной борьбе не за счет сбрасывания балласта (то, что сегодня на теряющей высоте воздушном шаре кажется балластом – провиант, теплая одежда, книги и т.п. - на самом деле станет предметом первой необходимости завтра), а за счет наличия уникальных элементов потенциала и тесного переплетения взаимно сбалансированных процессов производства и реализации продукции, а также воспроизводства всех видов расходуемых (в том числе и системных) ресурсов.

РЕАЛИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В свете системного подхода к корпорации приведенные мифы выглядят следующим образом.

Миф об инвестициях. Инвестиции, в какой бы форме они не приходили на предприятие – в форме приобретения акций, выдачи кредитов, непосредственных целевых вложений - это временные заимствования, отдавать которые необходимо, причем с учетом процентов, дисконта, платы за риск и т.д. В основе финансирования процессов воспроизводства ресурсов, инновационной деятельности, модернизации предприятий должны лежать собственные средства, полученные от реализации продуктов профильной деятельности. Для этого, в свою очередь, необходимо формировать платежеспособный спрос, совершенствовать качество продукции, добиваться ее

конкурентоспособности на мировом уровне. Но даже если инвестиции (собственные или внешние) появились бы на предприятии, они вряд ли могли бы быть эффективно использованы, поскольку на большинстве предприятий отсутствует необходимая инвестиционная инфраструктура: научные и опытно-конструкторские разработки, стратегические планы, инновационные прогнозы. Основная проблема не в инвестициях, а в ориентации корпоративного управления на краткосрочные результаты, резком сокращении воспроизводственных процессов и структур на предприятиях.

Миф о социальной нагрузке. Зачем, в самом деле, нужны предприятиям эти детские садики, дома культуры, загородные пансионаты? Не лучше ли избавиться от них тем или иным путем: если не удастся перевести на баланс муниципальных властей, то хотя бы перепрофилировать их, переведя из «центров затрат» в «центры доходов»? По нашему мнению, социальные функции предприятия, в самом широком понимании этих функций – это не бремя, а одно из основных направлений деятельности предприятий. Отказываясь от социальных функций как внутри, так и вне предприятия, оно не только пренебрегает тем самым «человеческим фактором», роль которого в производстве тем выше, чем более развитой становится рыночная экономика, но и тормозит процессы воспроизводства, подрывая собственный потенциал, а также задерживает развитие таких общеэкономических социальных институтов, как сотрудничество, координация, общественное доверие и ответственность.

Миф о максимизации прибыли. В реальности российские предприятия, по многочисленным свидетельствам и обследованиям, стремятся не к максимизации, а к своеобразной оптимизации размера прибыли. Прибыли должно быть не слишком много (чтобы не пришлось платить высокие налоги) и не слишком мало (по разным соображениям, в том числе потому, чтобы выглядеть «прилично» в глазах возможных инвесторов). Целью же являются совсем другие категории (какие – это тема отдельного разговора), в сегодняшних нестабильных условиях отражающие скорее стремление к созданию потенциала для продолжения профильного функционирования. Точно так же далек от реальности и критерий максимизации стоимости фирмы как средство объяснения принимаемых на ней решений.

У данного мифа в научной среде есть свой вариант: предприятие должно максимизировать прибыль, поскольку в противном случае оно будет вытеснено с данного сектора рынка

теми, кто максимизирует прибыли. Однако этот вариант тоже неработоспособен, поскольку на большинстве секторов рынка предприятий, максимизирующих свою прибыль, просто нет. Если же напомнить о 70%-й, как минимум, бартеризации рынка, то само понятие прибыли как целевого показателя становится уже абсолютно нереалистичным.

Миф об эффективном собственнике. Рассчитывать на появление «из пробирки» или из-за границы «эффективного собственника» нереально. Собственник становится эффективным не потому, что он более талантлив, умен или прозорлив, чем остальные, «неэффективные», собственники, а потому, что его цели совпадают с целями предприятия, понимаемыми в широком смысле и сочетающимися с целями всех заинтересованных в деятельности предприятия лиц: от потребителей продукции до собственных работников. Ни «пробирочный», ни «импортный» собственник, не связанные корнями со средой функционирования предприятия, не смогут соединить и реализовать эти интересы. Говоря иными словами, без эффективного менеджера, эффективного работника, эффективного коллектива и эффективной технологии собственник не может быть эффективным.

Поэтому, если ориентироваться на подъем экономики России, то необходим не поиск неких «эффективных» собственников, а строительство, или, точнее, выращивание здоровой корпоративной среды на предприятиях, среды, в которой интересы всех заинтересованных в деятельности предприятия лиц и общественных групп, включая интересы региона, государства и общества в целом были бы более или менее близки.

Что общего между приведенными четырьмя утверждениями, охарактеризованными как «мифы»? Каждое из них либо выделяет одно из заинтересованных лиц как единственный фактор возможного роста (миф 1 - инвестора, мифы 3 и 4 – акционеров), либо ограничивает роль такого лица (миф 2 – роль сегодняшних и потенциальных работников предприятия) в его влиянии на деятельность предприятия. Если же мы откажемся от следования перечисленным или подобным им мифам, то неизбежно приходим к идее **партнерства** всех непосредственно заинтересованных в работе предприятия субъектов. По нашему мнению, партнерство на уровне товаропроизводителей по существу является необходимым и достаточным условием партнерства на уровне общества в целом.

Что же необходимо сделать для реализации этой идеи? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо сначала понять, в чем основные

проблемы сегодняшнего состояния корпоративного управления в России.

КОРПОРАТИВНЫЕ «СИЛЫ» И ИХ СЛАБОСТИ

В стратегическом аспекте состояние и результаты деятельности большинства корпораций России в настоящее время можно рассматривать как равнодействующую небольшого числа взаимодействующих социально-экономических «сил», представленных основными лицами, непосредственно участвующих в принятии и реализации управленческих решений. Это: 1) **руководитель** предприятия (генеральный директор); 2) **администрация** предприятия (заместители генерального директора, высшие линейные и функциональные руководители); 3) **работники** предприятия как физические лица; 4) **трудовой коллектив** предприятия; 5) **акционеры** (собственники) предприятия как физические или юридические лица; 6) **общее собрание акционеров** предприятия как управленческий орган. В этом перечислении под нечетными номерами имеются в виду физические лица, под четными – коллективные субъекты.

Несмотря на то, что не все указанные в этой конфигурации субъекты играют сейчас в российских условиях значимую роль, включение их в конфигурацию как самостоятельных необходимо. Традиционное и адекватное для западных корпораций описание функционально-управленческой конфигурации в виде классического треугольника «менеджеры – акционеры – работники» для российских условий, на наш взгляд, принципиально неполно по двум причинам. Во-первых, здесь не учитывается традиционная для отечественных предприятий роль коллективов, тем более важная, что лидеры в России часто склонны к авторитаризму, пренебрежению мнением и интересами подчиненных. Это приводит к тому, что в российских условиях адекватная реализация роли работников, акционеров и членов административно-управленческого персонала в деятельности предприятия не может быть реализована без коллективного представительства, т.е. вне рамок предложенной конфигурации. Во-вторых, приходится учесть утвердившуюся в последние годы исключительную роль «первого лица» предприятия и выделить его в качестве самостоятельного субъекта. По той же причине отдельно приходится рассматривать и роль администрации предприятия. В итоге отдельные работники и мелкие акционеры оказываются слабыми игроками, их коллективы – пока они не

сформировались – также не могут противостоять диктату, а позицию силы занимают директора предприятий.

Именно в несбалансированности функционально-управленческой конфигурации подавляющего числа российских предприятий и состоит основная проблема корпоративного управления в переходном периоде. Центр тяжести властных полномочий смещен в стороны директоров предприятий; взаимная и внешняя ответственность участников за деятельность предприятия расплывлена и не находит конкретного персонального выражения; в силу чего долгосрочные интересы участников подавлены краткосрочными, носящими спекулятивный и узко эгоистичный характер.

Для того, чтобы предприятие работало успешно, необходимо (а в большинстве случаев и достаточно), чтобы его функционально-управленческая конфигурация была **гармонически согласованной структурой**, а объемы «власти» и ответственности каждого из участников конфигурации на предприятии были бы соразмерными. На предприятии, так же, как и в государстве в целом, необходимо соблюдать принцип **разделения и взаимодействия властей**. При этом необходима эффективная система взаимного контроля, **«сдержек и противовесов»**, определяющих полномочия каждого из действующих лиц, равноправие их взаимоотношений и относительную сбалансированность всей конфигурации в целом.

Поэтому основная задача новой стратегии общества в отношении предприятия состоит в создании условий и стимулов для консолидации интересов и взаимного контроля деятельности всех участников описанной выше функционально-управленческой конфигурации предприятия. При этом направление вектора общих интересов должно соответствовать интересам предприятия как экономического субъекта.

В ПОИСКАХ СБАЛАНСИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Чтобы достичь партнерства во взаимодействиях между всеми основными участниками корпоративного управления, необходимы серьезные изменения как в нормативно-законодательной базе экономики (включая изменение Гражданского Кодекса РФ, законов «Об акционерных обществах» и «Обществах с ограниченной ответственностью» и корректировку некоторых указов президента),

так и в корпоративной политике государства и общества в целом. Ниже описываются меры воздействия на каждого из участников корпоративной конфигурации, направленные на достижение устойчивого эффективного равновесия во взаимоотношениях между ними.

Повышение ответственности крупных и обеспечение прав мелких собственников.

1. Необходимо перейти от распределения прав собственности к реализации *ответственности* за собственность. В этом должна найти отражение идея социальной справедливости, которая была фактически предана забвению в период массовой приватизации.

Прежде всего необходимы изменения в организационно-правовой форме подавляющего большинства российских промышленных предприятий как обществ *с ограниченной ответственностью*. Крупный собственник должен нести ответственность за деятельность предприятия тем большей, чем выше доля собственника в общей стоимости предприятия, в пределе, когда он владеет 100% предприятия, он должен нести полную имущественную ответственность за предприятие, иными словами, иметь статус, аналогичный статусу *члена полного товарищества*. Кроме того, для повышения ответственности собственника не только за долги, но и за *результативность его деятельности*, целесообразно ввести специальный налог на производственный капитал, опирающийся на минимальный норматив рентабельности, которую должен обеспечивать собственник. Если предприятие не получает прибыли (или не показывает ее в отчетах), то собственник предприятия несет финансовые потери. При этом рынок ответственности собственников должен стать естественным дополнением рынка прав собственности.

2. Реализация прав рядовых акционеров зависит от процедур созыва и проведения собраний акционеров. Права и интересы акционеров не могут быть не только реализованы, но и сформулированы без собрания акционеров. Поэтому собрание должно не просто агрегировать интересы владельцев акций один раз в году, но функционировать – разумеется, в сокращенном виде – как *постоянно действующий орган* акционеров, представитель и организатор их коллектива (независимо от того, физические или юридические лица составляют этот коллектив). Такие задачи не совпадают с задачами Совета директоров, поэтому имеет смысл создать постоянное *представительство собрания акционеров*, которое бы вело работу по фиксации предложений и жалоб акционеров, формировало коллективное мнение о перспективах

предприятия. Фактически в последнее время аналогичным образом функционируют разнообразные органы «обманутых вкладчиков». Такую практику целесообразно легализовать, и создавать постоянно действующие органы акционеров, не дожидаясь, пока вкладчики станут «обманутыми».

3. Необходимо и существенное расширение полномочий традиционного общего собрания акционеров. Несмотря на то, что в Гражданском кодексе РФ высшим органом управления акционерным обществом признано собрание акционеров, в законе "Об акционерных обществах" по существу высшим органом объявлен совет директоров. Следует также упорядочить ведение реестров и деятельность реестродержателей.

Права работников предприятия.

4. Статус наемного работника на предприятии, даже проработавшего на нем несколько десятков лет, недопустимо низок. Необходимо восстановить возможности объединения работников в коллективы, обеспечить представительство последних в системе принятия решений на предприятиях. Для этого можно воспользоваться практикой существовавших в конце 80-х годов Советов трудовых коллективов. Следует отменить ограничение на долю численности членов Совета директоров, избираемых работниками-владельцами акций. Известно, что, например, в Германии в компаниях с числом занятых свыше 500 человек работники могут избирать не менее 50% 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. Необходимо внести изменения и в российское законодательство.

5. Другой способ решения этой задачи – формирование рабочей собственности на предприятиях. Для этого необходимо предусмотреть возможность аренды предприятия коллективом, перерегистрации его как арендного коллективного с последующим выкупом.

На наш взгляд, в российских условиях вряд ли можно ожидать возникновения существенной разницы в отношении к предприятию со стороны работника между ситуацией, когда он владеет акциями, или просто работает на данном предприятии. Ни с точки зрения участия в управлении, ни с точки зрения получения дивидендов эти акции в сегодняшних условиях по-настоящему не значимы. Однако если работник будет видеть рост стоимости принадлежащих ему принадлежащих ему акций, происходящий как бы независимо от его личного труда, то такое владение, по-видимому, будет иметь для

него определенное значение. Пока же «справедливое», по мнению работников, распределение текущих доходов имеет в глазах работника значительно больший вес, чем «справедливые» отношения собственности. В целом для организации функционирования предприятия оба эти рычага должны использоваться совместно.

6. Следует пересмотреть устаревшую систему аттестации работников предприятий, превратив ее из рутинной и обременительной в эффективное средство реализации и корректировки социально-экономической стратегии предприятия в целом. Аттестационная система должна стать одним из каналов влияния работника на стратегию подразделения, предприятия в целом. При этом индивидуальными объектами системы аттестации должны быть не только рядовые работники предприятия, но и руководители подразделений, административный аппарат, а также руководитель предприятия. Аттестуются также коллективы подразделений и предприятие в целом (в последнем случае аттестационная комиссия должна включать представителей собственников, ассоциированных структур и т.д.).

Активизация администрации предприятия как гаранта целостности управления.

7. Следует обеспечить администрацию предприятия, с одной стороны, возможностью формировать и отстаивать свое мнение по важнейшим вопросам функционирования предприятия, с другой – предотвратить необоснованное давление со стороны директора. Обследования показывают, что сменяемость членов директорской «команды» очень высока, и высшие менеджеры гарантированы от отставки не более, чем рядовые работники. Для достижения целостного управления, уравнивания сил в балансе функционально-управленческой конфигурации необходимо объединение топ-менеджмента предприятия в самостоятельное постоянно функционирующее формирование, которое можно было бы условно назвать Административным советом. Задача такого консультативного органа – выработка согласованной позиции менеджмента по стратегическим вопросам деятельности предприятия и защита этой позиции во взаимоотношениях с директором, работниками, Советом директоров.

8. На данном этапе развития корпоративного управления в России необходимо, с одной стороны, определенным образом ограничить возможности единоличного принятия решений руководителем предприятия, с другой – предоставить «промышленным генералам» не менее привлекательный

общественный статус, чем генералам. армейским. С предоставляемым таким образом статусом должны быть связаны определенные льготы и преимущества (в том числе касающиеся пенсионного обеспечения), которые сместили бы личные интересы руководителей из сферы личного текущего потребления в сторону перспективного.

Предложенные меры не исчерпывает проблему поиска сбалансированного управления. Очень многое зависит от общественной ***среды, в которой действует предприятие.*** Большое значение имеет также характер лидерства на каждом предприятии и связь персональных, средовых и лидерских влияний на предприятие. Однако представляется, что основной потенциал ближайших благоприятных изменений в состоянии предприятий заключен сейчас все же в изменении баланса сил основных участников управления корпорацией. Реализация этих мер в совокупности позволит обеспечить консолидацию всех основных заинтересованных в деятельности предприятия лиц, сближение их интересов как между собой, так и с долгосрочными интересами предприятия.

Георгий Борисович Клейнер – д.э.н., проф., зам. директора
Центрального экономико-математического института РАН

Джон Симмонс – профессор школы управления им.
Дж.Л.Келлога при университете «Нортвестерн», президент
«Партисипэйтшн Эссошиэйтс», США