

*Г. КЛЕЙНЕР,
доктор экономических наук,
зам. директора ЦЭМИ РАН*

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКЕ*

Социально-экономическое положение России продолжает ухудшаться. По уточненным данным Госкомстата РФ, ВВП в 1998 г. составил в текущих ценах 2684,5 млрд. руб., что на 4,6% меньше, чем в 1997 г. При этом на производство товаров пришлось лишь 39,3% ВВП. В I квартале текущего года объем выпуска продукции и услуг базовых отраслей сократился на 3,7% по сравнению с I кварталом 1998 г., безработица превысила 12% экономически активного населения. В чем основная причина столь продолжительного (почти десятилетнего) спада? Чисто трансформационными причинами его объяснить давно уже невозможно. Экономика России, по-видимому, становится своеобразной “экономикой спада” с соответствующими нормами поведения экономических агентов, их видением будущего, ожиданиями, взаимоотношениями друг с другом. Вместо “институтов экономического роста” в экономике укореняются “институты экономического спада” – коррупционно-криминальные способы разрешения конфликтов, теневые отношения, неплатежи, бартерные формы расчетов, утрата доверия к государству, ориентация “исключительно на себя” в борьбе за выживание и т.п. Невозможно свернуть с этого пути без ответа на кардинальный вопрос: какие конкретные экономические агенты формируют и поддерживают названные формы экономического существования?

В качестве основных причин спада нередко называются такие, как неправильное проведение приватизации, дестимулирующие налоговая система и таможенная политика и т.д. Несомненно, они оказали негативное влияние на социально-экономическую ситуацию в стране. Однако было бы неправильным ограничиваться лишь макрополитическими факторами. Не менее значимо состояние микроэкономических объектов, прежде всего производственных предприятий, в рамках которых концентрируются и фактически воспроизводятся едва ли не все социально-экономические проблемы общества. Это связано с тем, что предприя-

* Работа выполнена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда, проект № 99-02-18006.

тия в современной России играют как общеизвестную товаропроизводственную, так и менее замечаемую “нормотворческую” роль (имеются в виду не столько писанные законы, сколько социально-экономические институты – традиции, обычаи хозяйственного оборота и поведения).

Сегодня в первую очередь необходимы новый курс государства в отношении предприятий и новая стратегия предприятий во взаимоотношениях с обществом. По существу, нуждается в пересмотре и само видение предприятия и его проблем в ходе реформирования российской экономики.

Основная проблема предприятий – нарушение баланса интересов и возможностей участников производства

У любого предприятия есть свои самостоятельные и обособленные интересы, не сводящиеся к интересам участников производственно-хозяйственной и управленческой деятельности, собственников и других социально-экономических субъектов. Поэтому новая микроэкономическая стратегия должна строиться исходя из двух главных принципов: во-первых, *внутренней целостности предприятия* как неограниченно долго функционирующей организации, синтезирующей процессы создания новой стоимости (производства) и инновационного восстановления производственной базы (воспроизводства); во-вторых, признания значимости *внешней институциональной роли предприятия в обществе*, важности установления и поддержания правильных взаимоотношений между элементами сложной конфигурации заинтересованных в деятельности каждого предприятия лиц. Принцип целостности дает возможность предприятию извлекать дополнительный экономический эффект из повседневного взаимодействия труда, капитала и предпринимательской активности, а также на основе собственного опыта, снижать удельные издержки производства или расширять сферу своей деятельности при сохранении или повышении конкурентоспособности. Принцип институциональности позволяет предприятию концентрировать и эффективно использовать интересы и возможности своих деловых партнеров, работников, инвесторов, банков, представителей муниципальной и федеральной администрации, жителей прилегающих к предприятию территорий и множества других организаций и физических лиц, так или иначе связанных с предприятием (stakeholders – заинтересованных лиц). Все эти экономические субъекты испытывают определенные ожидания по отношению к предприятию и, в свою очередь, являются объектами ожиданий с его стороны.

В контексте выработки мер по улучшению деятельности предприятий принцип целостности выступает главным образом как *ограничение* в выборе тех или иных мер (необходимо, как правило, чтобы они не разрушали целостность предприятия), в то время как принцип институциональности указывает на множество потенциальных внешних и внутренних *источников средств и ресурсов* для улучшения состояния предприятий.

В стратегическом аспекте состояние и результаты деятельности большинства предприятий России в настоящее время можно рассматривать как равнодействующую небольшого числа социально-экономических сил – основных лиц, заинтересованных в деятельности предприятия. Представим эти силы для наглядности в виде так называемой *функционально-управленческой конфигурации предприятия* – многоугольника, вершины которого соответствуют экономическим агентам, наиболее тесно связанным с предприятием в рамках системы взаимных ожиданий, а стороны и диагонали – отношениям взаимодействия, взаимного или одностороннего влияния этих субъектов друг на друга.

Основной, оказывающий, по существу, определяющее влияние на функционирование предприятия, контур, участники которого непосредственно являются субъектами или объектами управления корпоративным (то есть имеющим значительное число собственников) предприятием, в настоящее время включает шесть главных типов потенциальных “действующих лиц” (в этом перечне на нечетных местах находятся физические лица, на четных – относительно устойчивые коллективные субъекты):

- 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) собрание акционеров предприятия как управленческий орган.

Традиционное для западной теории корпоративного управления описание функционально-управленческой конфигурации в виде классического треугольника “менеджеры – акционеры – работники”¹ для российских условий, на наш взгляд, принципиально неполно, так как не учитывает весьма важную и традиционную для отечественных предприятий роль коллективов, склонность лидеров к пренебрежению мнением и интересами подчиненных, недостаточную степень законопослушания, а также утвердившуюся в последние годы исключительную роль “первого лица” предприятия.

Каждому из шести типов перечисленных “действующих лиц” присуща своя сфера *интересов, полномочий и ответственности*, реализуемых в ходе взаимодействия при функционировании предприятия. Эти три основные и относительно независимые характеристики положения участников конфигурации определяют, по существу, роль каждого участника и особенности всей конфигурации в целом. Интересы участника, в свою очередь, можно разделить на *институциональные*, носящие долговременный характер и меняющиеся достаточно редко, и *функциональные*, возникающие в конкретной ситуации и меняющиеся в зависимости от ее изменения. К числу институциональных интересов относятся занятие той или иной позиции, при-

¹ См., например: Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. Под ред. М. Хесселя. М.: Джон Уайли энд Санз, 1996.

обретение постоянного влияния и т.п. Функциональные интересы связаны с достижением желательного конкретного результата в спорной ситуации, получением относительно небольших сумм денег и т.д. В рассматриваемой конфигурации функциональные интересы относятся в большей степени к взаимодействиям между ее участниками (сторонам и диагоналям многоугольника), а институциональные – к характеристике самих участников (вершин многоугольника).

В более детальном изображении функционально-управленческую конфигурацию предприятия, таким образом, можно представить в виде пространственной конструкции из трех шестиугольников, один из которых отражает структуру интересов участников, другой – структуру границ их полномочий, третий – объем и взаимосвязи ответственности каждого из них. При этом влияние одного слоя на другой существенно. Как правило, подобная конфигурация для данного предприятия носит относительно устойчивый характер и является одним из наиболее важных факторов, определяющих внутреннюю структуру “рутин” – традиционных для каждого предприятия приемов и способов принятия решений.

Данная “шестиугольная” функционально-управленческая конфигурация возникла на предприятиях в середине 90-х годов в результате ряда дискретных трансформаций, начальной точкой которых можно считать функционально-управленческую конфигурацию середины 80-х годов. В качестве основных фигурантов существовавшей в течение многих десятилетий системы функционирования предприятий в СССР можно выделить: руководство (администрацию) предприятия, включая директора; работников предприятия; партийную организацию; профсоюзную организацию; кураторов предприятия в вышестоящем органе управления. Отметим, что кураторы предприятия (иногда их функции осуществляли сами руководители вышестоящих в управленческой иерархии органов – главных управлений министерств, всесоюзных промышленных объединений и т.п.) руководили процессом составления и согласования как текущих, так и перспективных планов, а также отвечали за их выполнение, поэтому их влияние на деятельность предприятия было значительным.

К концу 80-х годов из состава функционально-управленческой конфигурации были исключены представители вышестоящих органов и – ненадолго – включен Совет трудового коллектива. Несколько позднее исчезли партийные организации и утратили свою роль профсоюзные комитеты. В итоге в течение нескольких лет функционально-управленческая конфигурация имела вид *диполя* “администрация предприятия – работники предприятия”. Затем из администрации выделился в качестве самостоятельного “игрока” руководитель (директор, генеральный директор) предприятия, а значимость остальных членов администрации предприятия резко снизилась. Оставшаяся биполярной конфигурация приняла вид “руководитель предприятия – работники предприятия (включая административно-управленческий персонал)”. В ходе приватизации и последующего акционирования внутри предприятия начались процессы размежевания, результатом которых и стала приведенная выше шестиэлементная функционально-управленческая структура. Очевидно, однако, что процесс формирования конфигурации не завершен. Не все элементы конфигурации представлены в ней надлежащим образом, не все взаимные влияния уравновешены. Следствием несбалансированности является неэффективность управления, тесно связанная, в свою очередь, с неэффективностью функционирования предприятий.

Основная проблема корпоративных предприятий в переходном периоде состоит в несбалансированности функционально-управленческой конфигурации подавляющего числа российских предприятий

по всем трем составляющим: интересам, полномочиям и ответственности. Долгосрочные интересы в силу нестабильности внешней и внутренней среды подавлены краткосрочными, носящими спекулятивный и узкоэгоистичный характер; центр тяжести властных полномочий смещен в сторону директоров предприятий; взаимная и внешняя ответственность участников за деятельность предприятия “распылена” и не находит конкретного персонального выражения.

Как показывают исследования состояния и потенциала предприятий, в том числе проведенные в ЦЭМИ РАН, доминирующую роль в управлении предприятием, распределении и присвоении результатов его деятельности (как производственных – то есть доходов от реализации произведенной продукции, так и институциональных – кредитов, эмиссионных доходов и т.п.) играет руководитель предприятия. На втором, но далеко отстоящем от первого месте – высший менеджмент (администрация) предприятия. Обычно персональная самостоятельность этих руководителей и степень влияния их коллективного мнения невысоки и лишь незначительно превышают самостоятельность персонала. Бесправие же работников на большинстве отечественных предприятий – хорошо известный факт. Способствуют этому и отсутствие на них дееспособных профсоюзных организаций, слабое представительство работников на собраниях акционеров. Сколько-нибудь эффективную консолидацию работников мы видим лишь в случае образования стачкома. Таким образом, трудовой коллектив практически не представлен в структуре управления предприятием, что означает потерю эффективности использования труда в целом.

Широкое распространение получило пренебрежение интересами мелких акционеров. Недобросовестность реестродержателей, в ряде случаев прямое нарушение даже такого сверхлиберального для менеджеров нормативного акта, каким является закон РФ “Об акционерных обществах”, манипулирование процедурными вопросами на собраниях акционеров – все это позволяет говорить о доминировании руководителей предприятия и над остальными компонентами его управленческой конфигурации.

Картина неограниченного господства генеральных директоров в некоторых случаях нарушается – тогда, когда крупные собственники (акционеры) находят возможность “посадить” в кресло генерального директора своего ставленника. Однако это еще не гарантирует сближения интересов остальных участников конфигурации. Часто собственники не связывают свои интересы с долгосрочным развитием предприятия, ограничиваясь либо конвертацией активов предприятия в денежные средства, либо торможением производства в интересах развития конкурирующих производств, что, как правило, не соответствует интересам работников, трудового коллектива и мелких акционеров.

В приводимой ниже таблице представлены основные черты распределения интересов, полномочий и ответственности между элементами функционально-управленческой конфигурации как в ее нынешнем состоянии, так и в желательной перспективе. Интересы субъекта характеризуются ориентацией во времени (долго-, средне- или краткосрочные) и в социально-экономическом пространстве (индивидуали-

Т а б л и ц а

**Соотношение интересов, полномочий и ответственности
в существующей/желательной функционально-
управленческой конфигурации**

	<i>Характер интересов; их ориентация</i>	<i>Объем полномочий</i>	<i>Мера ответ- ственности</i>
<i>Генеральный директор</i>	Краткосрочный; индивидуалистическая	Неограниченный	Низкая
	Долгосрочный; близкая к интересам предприятия	Широкий	Высокая
<i>Администрация</i>	Долгосрочный; индивидуалистическая	Ограниченный	Высокая
	Долгосрочный; близкая к интересам предприятия	Широкий	Высокая
<i>Работники</i>	Среднесрочный; индивидуалистическая	Минимальный	Низкая
	Среднесрочный; индивидуалистическая с элементами “заводского патриотизма”	Ограниченный	Ограниченная
<i>Трудовой коллектив</i>	Долгосрочный; близкая к интересам предприятия	Минимальный	Нулевая
	Долгосрочный; близкая к интересам предприятия	Ограниченный	Высокая
<i>Акционеры</i>	Зависит от доли акций и целей акционера; собственные интересы как физического или юридического лица	Минимальный	Ограниченная
	Долгосрочный; собственные интересы как физического или юридического лица	Ограниченный	В зависимости от доли акций может быть высокой
<i>Общее собрание акционеров</i>	Кратко- или среднесрочный; зависит от состава акционеров	Ограниченный	Нулевая
	Средне- или долгосрочный; зависит от состава акционеров	Широкий	Ограниченная

стическая или связанная с предприятием). Для описания объема полномочий и оценки меры ответственности использованы четырехэлементные порядковые шкалы: соответственно минимальный; ограниченный; широкий; неограниченный и нулевая; низкая; ограниченная; высокая.

По горизонтали баланс в этой таблице имеет место, если для данного субъекта мера ответственности соответствует объему полномочий с учетом того, что долгосрочные интересы требуют значительно больших прав, чем краткосрочные. В этом смысле наиболее разбалан-

сированным представляется статус трудового коллектива, а наиболее сбалансированным – администрации предприятия. По вертикали баланс интересов имеет место, если в ряду субъектов есть участники, обладающие достаточным объемом полномочий для реализации долгосрочных интересов. Таких субъектов в таблице нет. Баланс полномочий в существующей конфигурации отсутствует, в перспективной – распределяется между генеральным директором, администрацией и собранием акционеров. Мера ответственности в данный период в целом занижена, а в перспективе должна быть распределена между руководством предприятия и его трудовым коллективом.

Таким образом, институциональный баланс интересов, сил и возможностей основных участников деятельности предприятия нарушен, некоторые из элементов оказались своеобразными “лишенцами”, а их интересы – приносимыми в жертву интересам других участников. Между тем в силу принципа целостности предприятия ни один из этих агентов не может априорно считаться единоличным носителем интересов предприятия. Под этим углом зрения такое понятие, как “заводской патриотизм”, применительно к элементам обсуждаемой конфигурации, по существу, означает, что социально-экономические интересы перечисленных в ней “действующих лиц” консолидированы и тесно увязаны с интересами предприятия как самостоятельного субъекта экономики.

Для успешной работы предприятия необходимо (а в большинстве случаев и достаточно), чтобы его функционально-управленческая конфигурация была *консолидированной*, образовывала *гармонически согласованную структуру*, а объемы власти и ответственности каждого из участников конфигурации на предприятии были бы соразмерными. Иными словами, надо, чтобы на предприятии так же, как и в государстве в целом, соблюдался принцип *институционального разделения и функционального взаимодействия властей*. При этом требуется 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.

Ответственность и права собственников предприятия: взаимозависимость и взаимодополняемость

Общий подход к проблеме собственности в настоящее время в России должен быть противоположным тому, который доминировал в период массовой приватизации. Если в то время основной задачей считалась реализация *права* на получение собственности, то сейчас

следует говорить о реализации *ответственности* за полученную собственность (в определенном смысле новый подход является не только противоположностью, но и естественным продолжением предыдущего). Для этого необходимы прежде всего изменения в организационно-правовой форме функционирования подавляющего большинства российских промышленных предприятий – общества с *ограниченной ответственностью*. Ответственность собственника такого предприятия (за исключением обществ с дополнительной ответственностью, практически не встречающихся среди российских предприятий) ограничена его вкладом, то есть стоимостью принадлежащих ему акций или паев. Предлагаемые изменения призваны усилить эту ответственность.

Ограниченная вкладами (что было первоначально вызвано ориентацией исключительно на привлечение и концентрацию капиталов) ответственность в сложившихся в России условиях целесообразна в случае, когда принадлежащая собственнику доля предприятия невелика. В иных случаях интересы собственника как физического или юридического лица должны увязываться с интересами предприятия как неограниченно продолжающего свою деятельность экономического субъекта. *Крупный* собственник обязан нести ответственность за деятельность предприятия тем большую, чем выше его доля в общей стоимости последнего. Подобная зависимость, очевидно, будет носить нелинейный характер, определяться структурой распределения акций и начинаться с размеров блокирующих пакетов. В пределе, когда собственник владеет 100% предприятия, он должен нести полную имущественную ответственность за предприятие, иными словами, иметь статус, аналогичный статусу *члена полного товарищества*.

Однако член товарищества несет ответственность только по долгам предприятия и никак не отвечает за результаты его деятельности. По нашему мнению, для подъема промышленного производства в России этого недостаточно. Речь должна идти об ответственности *крупного собственника* не только по обязательствам предприятия, но и за *результативность его деятельности*.

Может быть установлен минимальный норматив рентабельности к производственному капиталу, недостижение которого означает, по существу, пренебрежение обязанностями собственника производственного объекта и должно вызывать налоговые санкции. Если предприятие не получает прибыли (или не показывает ее в отчетах), то собственник предприятия будет нести финансовые потери. Подобный *налог на производственный капитал* следует отличать от налога на имущество как по формальному описанию, так и по экономическому смыслу.

Дело в том, что собственник основной части голосующих акций предприятия – не просто владелец недвижимого имущества, а одновременно в какой-то степени и руководитель всего социально-экономического комплекса, каковым является данное производственное предприятие. Введение налога на производственный капитал будет препятствовать выводу работоспособных предприятий из хозяйственного оборота, способствовать переходу предприятий в руки более эффективных собственников. При этом ответственность собственника может стать предметом самостоятельного хозяйственного оборо-

та. *Рынок ответственности собственников должен естественно дополнить рынок прав собственности.*

Иных изменений требует статус *мелкого* собственника-акционера. Здесь необходимо расширение прав, а не ответственности. Роль мелких акционеров в управлении промышленными предприятиями должна быть усилена.

Ответственность руководителей и должностных лиц акционерного общества перед отдельными акционерами – одна из слабых сторон действующего законодательства. Права акционеров, в особенности мелких, в действующем законодательстве просто урезаны. Так, отсутствует баланс в отношениях мелкого собственника и руководства предприятия. Закон РФ “Об акционерных обществах” разрешает акционеру или их группе вчинить иск к члену совета директоров, правления или директору только в том случае, если данная группа акционеров владеет не менее чем 15% размещенных обыкновенных акций (при этом процедура проверки долевого условия не прописана в законе). Кроме того, владельцу акций бывает весьма непросто обосновать даже свой статус акционера ввиду различных махинаций с реестром акционеров. По-видимому, свободный выбор руководством акционерного предприятия реестродержателя оборачивается произволом в ведении реестров и должен контролироваться независимым региональным (муниципальным) или федеральным органом, аналогичным ФКЦБ (или непосредственно региональными представительствами ФКЦБ).

Реализация прав рядовых акционеров зависит от процедур созыва и проведения собраний акционеров.

Собрание акционеров предприятия: высший орган целеполагания

Вопрос о том, является ли общее собрание акционеров самостоятельным субъектом интересов, не очевиден. Обычно считается, что его задачи носят технический, представительский характер, а носителями интересов могут быть лишь отдельные акционеры. По нашему мнению, права и интересы акционеров не могут быть не только реализованы, но и сформулированы без собрания акционеров. Поэтому последнее должно не просто концентрированно выражать 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 целесообразно создать постоянное *представительство собрания акционеров*, которое бы вело работу по фиксации предложений и жалоб акционеров, формировало коллективное мнение о задачах предприятия на текущий и перспективный периоды.

Необходимо и существенное расширение полномочий традиционного общего собрания акционеров. Несмотря на то что в Гражданском кодексе РФ высшим органом управления акционерным обще-

ством признано собрание акционеров, в федеральном законе “Об акционерных обществах”, по существу, высшим органом объявлен совет директоров. Это проявляется в передаче в его исключительную компетенцию таких важнейших для производственного предприятия вопросов, как: определение приоритетных направлений деятельности предприятия; созыв годовых и внеочередных общих собраний акционеров; утверждение повестки дня общего собрания акционеров (собрание, как ни странно, самостоятельно не в состоянии рассмотреть те вопросы, которые считает нужным!); составление перечня кандидатур для избрания в совет директоров.

Кроме того, целый ряд условий формирования списка участников общего собрания (например, ориентация на номинального, а не фактического держателя акций) не отвечает требованиям демократии и естественного права акционеров и должен быть пересмотрен. Следует разрешить тайное голосование, чтобы избежать возможного персонального давления со стороны руководства предприятия на акционеров.

Порядок назначения общего собрания для рядовых акционеров также затруднен. Акционер может выступить инициатором проведения внеочередного собрания только при условии обладания не менее чем 10% голосующих акций.

Наконец, крайне сужены права акционеров по судебному обжалованию решения общего собрания (ст. 49 закона “Об акционерных обществах”). Обжалование возможно при одновременном выполнении трех условий: а) решение принято с нарушениями законов; б) истец голосовал против или не участвовал в голосовании; в) решением нарушены законные права и интересы акционера.

Однако наличие этих условий далеко не исчерпывает случаев, когда права акционера оказываются погрязшими. Тем более что даже при выполнении всех условий суд вправе оставить обжалуемое решение в силе, если голосование не могло повлиять на принятие решения, допущенные нарушения не являются существенными и решение не причинило убытков данному акционеру. По нашему мнению, ст. 49 закона в обязательном порядке должна быть пересмотрена в направлении расширения прав акционера и возможности отстаивания их в суде.

Работники предприятия: необходимость защиты

Статус наемного работника на предприятии, даже проработавшего на нем несколько десятков лет, недопустимо низок. Считается, что действующий вариант КЗОТа, скорее, отстаивает интересы работника, чем работодателя. Однако на деле ни стаж работы, ни высокая квалификация не защищают работника ни от понижения реальной заработной платы (включая перевод на неполную рабочую неделю), ни от ее невыплаты, ни от увольнения ввиду сокращения объема заказов на продукцию предприятия. Поскольку подобные решения принимаются руководителем предприятия, речь идет о взаимоотношениях “работник – руководитель предприятия”. Между тем ситуация противостояния ра-

ботника и директора предприятия отрицательно сказывается на работе предприятия в целом. Уменьшается возможность извлечения синергических эффектов на предприятии и экономии затрат, осуществляемых на уровне рабочих мест, затрудняются накопление и передача вновь приходящим работникам “производственной памяти” – навыков эффективной работы в условиях данного предприятия. В конечном счете стоимость бизнеса (предприятия), в котором директор противостоит большинству работников, становится значительно ниже стоимости того же бизнеса в условиях консолидации коллектива и менеджмента.

В некоторых случаях невыплата заработной платы может компенсироваться увеличением доли участия работников в капитале предприятия за счет передачи им дополнительно эмитируемых акций². При этом, конечно, необходима независимая оценка реальной стоимости акций с учетом структуры распределения акционерного капитала.

Для согласования интересов каждого работника и предприятия в целом может быть эффективно использована *система аттестации персонала на предприятии*. Для этого ее нужно реформировать. Аттестацию необходимо превратить из рутинной, обременительной и отвлекающей от производительной работы процедуры, направленной главным образом на вытеснение с предприятия нежелательных или низкопроизводительных работников, в эффективное средство реализации социально-экономической стратегии предприятия в целом. При этом важны не только правильная оценка профессиональных, личностных качеств работника и результативности его деятельности за отчетный период, но и анализ соответствия работника требованиям первичного коллектива, взаимоотношения с его руководителем, смежными коллективами. Кроме того, аттестационная система призвана стать одним из каналов влияния работника на стратегию подразделения, предприятия в целом. Результаты аттестации, в том числе отражающие высказанные в ее ходе предложения работников, нужно, в свою очередь, использовать для оперативной корректировки стратегии, вывода ее на новый уровень, соответствующий актуальным задачам и проблемам предприятия. При этом индивидуальными объектами 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 в состав аттестационной комиссии включаются представители собственников, ассоциированных структур и т.д.). Тем самым разработка стратегии предприятия и его аттестация увязываются в единый комплекс. Связь между рекомендациями аттестационных комиссий и решениями дирекции предприятия должна быть усилена.

Однако главные мероприятия, направленные на защиту интересов работника, повышение его статуса, – восстановление возможностей объединения работников в коллективы и их представительство в системе принятия решений на предприятиях.

² Nekipelov A. Setting Russian Economy on a New Path. – Transition, 1998, vol. 9, No 5.

Трудовой коллектив: проблемы консолидации и представительства

В настоящее время единственным представителем трудового коллектива предприятия является местный профсоюз (если он есть на предприятии). Однако само по себе наличие профсоюза не гарантирует его важной роли в системе принятия решений. В советское время существовала целая “пирамида” профсоюзов во главе с Всесоюзным центральным советом профессиональных союзов, обладавшим немалыми возможностями и правами. Сейчас вертикальная структура профсоюзов в значительной степени разрушена, что крайне ослабило и влияние местных профсоюзных организаций на деятельность администрации предприятий.

В этих условиях целесообразно кардинально реорганизовать представительство трудовых коллективов. Отраслевая профсоюзная структура, уместная в условиях централизованного управления экономикой, не имеет шансов на возрождение при децентрализации и регионализации управления, резком ослаблении связей между предприятиями одной отрасли. Более эффективной была бы региональная организация представительства наемных работников на базе Советов трудовых коллективов (СТК). “Обходные” схемы влияния СТК на администрацию предприятий могли бы быть реализованы через городские (или региональные) объединения СТК, взаимодействующие с местной (региональной) администрацией.

Следует отменить ограничение на долю численности членов совета директоров, избираемых работниками–владельцами акций. 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.

Важно подчеркнуть принципиальное различие между Советом трудового коллектива (или профсоюзом) и собранием акционеров как формами коллективного представительства. СТК так же, как и профсоюз, функционируют на предприятии непрерывно, в то время как собрание акционеров (и совет директоров) – дискретно. Поэтому даже если акционерами являются исключительно работники предприятия, то само по себе это еще не обеспечивает надлежащую степень их участия в управлении предприятием.

В литературе вопрос о роли трудового коллектива в управлении предприятием трактуется неоднозначно. Для многих экономистов неэффективность предприятий, в которых отсутствует внешний собственник, является аксиомой. Вместе с тем практика не всегда подтверждает такое мнение. Так, в США и Великобритании компании с собственностью работников, даже если им (за исключением директора) принадлежит всего 10% акций, работают в целом лучше тех, где собственности работников нет³. В Великобритании цена акций предприятий с собственностью работников за пять лет росла в три раза быстрее, чем акций предприятий, где нет работников–владельцев

³ Более подробные данные можно получить по адресу: nm@capitolstrategies.co.uk

акций. В США аналогичный рост составил 37%⁴. По информации Дж. Симмонса, когда убыточный сталелитейный завод “Узертон стил компани” в Западной Виргинии был выкуплен его 10-тысячным трудовым коллективом, то уже через два года по показателю прибыльности на 1 т стали он обошел все другие заводы в стране. Есть много и других примеров подобного рода⁵.

Администрация предприятия: гарантия целостности управления

В состав администрации обычно включаются, кроме первого лица, выделенного в рассматриваемой функционально-управленческой конфигурации в качестве самостоятельного элемента, заместители руководителя предприятия, функциональные менеджеры (главный бухгалтер, главный инженер и т.п.), работающие на предприятии члены совета директоров, руководители крупных линейных подразделений. Данный элемент конфигурации занимает промежуточное положение между работниками и руководителем предприятия. Задача администрации – обеспечить взаимодействие между уровнями управления и между функциональными подсистемами, способствовать, с одной стороны, осуществлению контроля за исполнением принятых решений, а с другой – учету мнения работников при постановке вопросов, требующих решения, и принятии самих решений. Однако в реальности администраторы теснее связаны с директором предприятия, чем с рядовыми работниками. От генерального директора напрямую зависят доход менеджеров, их служебное продвижение или понижение в должности. Обследования показывают, что сменяемость членов директорской “команды” очень высока, и высшие менеджеры гарантированы от отставки не более, чем рядовые работники.

В общей структуре лиц, заинтересованных в деятельности предприятия, место директора ближе к внешним для предприятия экономическим субъектам, а большая часть функций имеет представительский характер. Директор играет роль некоего символа предприятия, его представителя в макро- и микроэкономической среде. Поэтому наиболее тесные связи директора с внутренними компонентами предприятия относятся не к ресурсам или технологии, а к *продукции* предприятия. Функции топ-менеджмента предприятия, напротив, теснее связаны с внутренними *ресурсными* элементами производственного процесса – средствами и предметами труда, финансовыми и трудовыми ресурсами, технологией производственно-хозяйственных процессов на предприятии. В этом смысле администраторы являются промежуточным элементом между ресурсами и результатами производства.

Обычно каждый администратор несет ответственность за тот или иной участок производственно-хозяйственной или коммерческой деятельности, включающий трудовые, финансовые и материальные ре-

⁴ Journal of Employee Ownership Law and Finance, 1996, Winter.

⁵ Парламентские слушания “Концепция управления собственностью Российской Федерации”, 8 апреля 1999 г.; см. также: Преобразование предприятий. Американский опыт и российская действительность. М.: Вече–Персей, 1997.

сурсы. Но для того чтобы обеспечить функционирование предприятия в целом, преодолеть функциональные границы и эффективно реализовать институциональную роль администрации внутри предприятия, необходимо целостное управление, а следовательно, взаимодействие ее членов. В этих целях важно, чтобы все менеджеры составляли определенную относительно устойчивую *подсистему* на предприятии, что поможет им противостоять директорскому диктату⁶.

Правление акционерного общества не способно выполнять подобные функции, ведь обычно в него входят лишь немногие представители высшей администрации предприятия. Здесь требуется объединение топ-менеджмента в самостоятельный постоянно функционирующий орган, который можно было бы условно назвать Административным советом. Задачи такого консультативного органа – выработка согласованной позиции менеджмента по стратегическим вопросам деятельности предприятия и ее защита во взаимоотношениях с директором, работниками, советом директоров.

Целесообразно также несколько ограничить полномочия генерального директора по формированию персонального состава администрации предприятия. Следует ввести порядок, при котором увольнение и прием на работу заместителей генерального директора, функциональных руководителей должны согласовываться генеральным директором с Административным советом (при его отсутствии – с советом директоров АО).

Руководитель предприятия: собственник, менеджер или агент?

В идеальном случае директор должен синтезировать интересы остальных пяти элементов конфигурации с интересами предприятия в целом. Выражение “предприятие – это я” следовало бы заменить на “я – это предприятие”, имея в виду, что роль собственных интересов директора при принятии решений должна быть мала по сравнению с ролью интересов предприятия, отражающих в той или иной степени интересы и акционеров, и работников, и всех остальных элементов конфигурации “взаимных ожиданий”.

В действительности многие директора руководствуются собственными интересами как физического лица. Однако данный статус характерен для наемного работника на предприятии, так что директор в каком-то смысле уподобляет свое положение положению рядового работника. Это, в свою очередь, приводит к доминированию в деятельности директора краткосрочных “фискальных” целей над долгосрочными

⁶ В последнее время противостояние директоров и членов администрации стало особенно острым и начало принимать криминальные формы. В печати появились сообщения об убийствах “первого лица” целого ряда предприятий, “заказанных” их “вторыми”, а иногда и “третьими” лицами. Достаточно вспомнить Московский вентиляторный завод, воронежский завод “Эталон” и др. (см., например: Гамаюнов И. Карьера на крови. – Литературная газета, 1999, 26 мая).

ми стратегическими. Цели предприятия как неограниченно долго функционирующего объекта оказываются не персонифицированными.

На структуру интересов директоров, безусловно, влияет нормативное регулирование соотношения сферы полномочий и области ответственности директора. Формально в действующем федеральном законе “Об акционерных обществах” предусмотрено три вида ответственности: в отношениях между должностным лицом АО и самим АО (ст. 71); в отношениях между основным и дочерним обществами (ст. 6) и в отношениях между основным и зависимым обществами (там же). При этом если ответственность членов совета директоров как коллегиального органа установлена, то ее несут только те его члены, которые голосовали за соответствующее решение.

Во всех указанных законом случаях речь идет о весьма узкой сфере ответственности – за конкретное принятое решение. Между тем ответственность руководителя должна распространяться как на принятие конкретных решений на совете директоров, так и на сам характер и направленность управления предприятием. Как показывают обследования, более чем на половине предприятий директор не только принимает все сколько-нибудь значимые решения, но и ставит соответствующие вопросы.

Поскольку сфера управления весьма обширна, то и сфера ответственности и ее объем должны охватывать всю деятельность руководителей. По нашему мнению, целесообразно внести изменения в закон “Об акционерных обществах” в части ответственности руководителей общества и включить в него примерный перечень действий, которыми руководители АО могли бы причинить убытки обществу.

В третьей части ст. 71 указано, что “при определении оснований и размера ответственности членов совета директоров, единоличного исполнительного органа и (или) членов коллегиального исполнительного органа, а равно управляющей организации или управляющего должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота”. Вряд ли, однако, можно согласиться с тем, что если в норму делового оборота вошло недобросовестное поведение, то это освобождает оппортунистически ведущих себя руководителей от персональной ответственности. Кроме того, в коллегиальном органе даже голосование “против” не должно полностью освобождать от ответственности за принятое решение. Существующая норма создает возможность для организации перекрестных сделок между собой при перемене заинтересованности отдельных членов совета директоров. Следует также расширить понятие заинтересованности в сделке, учитывая не только права собственности, как в ст. 81, но и разнообразные формы материальных и нематериальных вознаграждений (именуемых в просторечии “откатом”).

Особое значение нужно сегодня придавать взаимоотношениям между основным предприятием и аффилированными юридическими лицами, ведь практически все крупные предприятия обладают системой предприятий-сателлитов, созданных в целях или облегчения установления и поддержания товарно-финансовых связей, или децентрализации управления компанией. Поскольку приведенные в данном разделе меры относятся к руководителям как основного предприятия,

так и вновь организуемых с его помощью юридических лиц, их реализация позволит решить проблемы взаимоотношений не только между работниками и руководителями внутри этих предприятий, но и между руководителями материнского и дочерних предприятий.

* *
*

Рассмотрение предложенной функционально-управленческой конфигурации не исчерпывает проблему анализа всех сил, воздействующих в настоящее время на предприятие. Вне какой-либо дискретной конфигурации проявляются так называемые *средовые* воздействия, которые не имеют конкретных стабильных институциональных “агентов влияния” и формируют *фоновые* характеристики среды. К таким фоновым воздействиям относятся изменения общей или отраслевой экономической ситуации, национальные традиции, законодательные институты, роль средств массовой информации, распространение той или иной “моды” и т.п. Большую роль играют 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 реформировании их функционально-управленческой конфигурации. Меры, предложенные в данной работе, ставят руководителя предприятия под контроль, с одной стороны, основных собственников, степень заинтересованности которых в результативности работы предприятия возрастает, а с другой – трудового коллектива в лице СТК. Они ограничивают произвол в отношении административно-управленческого персонала и уменьшают возможности манипулирования голосами мелких акционеров. Комплексная реализация этих мер позволит консолидировать всех основных заинтересованных в деятельности предприятия лиц, сблизить их интересы как между собой, так и с долгосрочными интересами предприятия.