

## КРУГЛЫЙ СТОЛ «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ, ПЕРСПЕКТИВЫ»

22 ноября 2005 г. в здании Президиума РАН прошел круглый стол на тему «Корпоративное управление в России: проблемы, решения, перспективы (экономические и социальные аспекты)», который был организован Центральным экономико-математическим институтом РАН (ЦЭМИ РАН), Научным советом при Отделении общественных наук РАН «Проблемы комплексного развития промышленных предприятий» и Институтом перспективных исследований.

«Поиски моделей государственного и регионального управления экономикой — важная и неотъемлемая часть развития общества. Но неэффективное корпоративное управление и управление предприятиями — это то, из-за чего мы живем не так, как хотелось бы», — заметил, открывая дискуссию, заместитель директора ЦЭМИ РАН, председатель Научного совета при ООИ РАН, член-корреспондент РАН *Г. Б. Клейнер*.

В большинстве случаев под термином «корпоративное управление» понимают проблемы взаимоотношения акционеров и менеджмента, иногда — акционеров, Совета директоров и правления компании. В настоящее время сосуществуют различные *теории корпоративного управления*, каждая из которых затрагивает лишь какую-то одну часть из общей структуры. Тем самым ограничиваются возможности комплексного видения проблемы.

Другой принципиальный вопрос — о *центре власти корпоративной конфигурации*. Находится ли он в системе менеджмента, в среде предприятия, в трудовом коллекти-

ве или расположен вне предприятия, среди акционеров, которые обладают блокирующим пакетом акций? Какая часть из этого перечня является ведущей, а какая — ведомой? Можно ли добиться того, чтобы оба центра работали согласованно? Представляется, что за предприятием стоит общество, а за собственником — его личные интересы. И именно данное обстоятельство делает эти центры власти неравноправными.

Но возможен и третий вариант, при котором один центр управления находится внутри самого предприятия, а второй — вне предприятия, что имело место в условиях социалистической системы, когда управление осуществлялось из министерства. При этом третий центр образует система, именуемая системой корпоративного управления. Какой из вариантов для предприятия является наиболее перспективным? По мнению *Г. Б. Клейнера*, в нынешней системе хозяйствования предприятие, как в Древнем Риме, скорее является провинцией, потому что живет по законам, ориентированным на собственные интересы, но часто управляется наместником — акционером. У предприятий, имеющих провинциальный характер, существуют свои корпоративные проблемы. Например, очень часто говорят о правах и интересах акционеров или Совета директоров. Данные понятия следует различать. Права являются своеобразной границей возможностей, а интересы располагаются в пределах этих границ. Если нарушение прав — юридическая проблема, то согласование интересов — проблема экономическая.

Г. Б. Клейнер заострил внимание на вопросах, ответы на которые еще не найдены. Во-первых, о том, какую конфигурацию следует рассматривать, когда речь идет о корпоративном управлении; нужно ли включать трудовой коллектив в систему корпоративного управления? Во-вторых, являются ли однородными менеджмент предприятия, трудовой коллектив; как защитить права и обеспечить соблюдение интересов всех участников? В-третьих, можно ли говорить об интересах и правах самого предприятия и кто является гарантом прав предприятия и выразителем его интересов; наконец, какова роль государства в организации корпоративного управления?

По мнению Г. Б. Клейнера, компания должна иметь два органа управления. *Совет директоров* призван взять на себя функции консолидации и использования знаний о внешнем мире в интересах своего предприятия. Другим управляющим органом может стать *технико-экономический совет*, который воплотит в себе экономические и социальные знания о предприятии и станет аккумулировать внутреннюю и внешнюю информацию, необходимую для принятия решения. Такой двухпалатный «парламент» компании, состоящий из Совета директоров и технико-экономического совета, образует *корпоративный совет*, который и будет *органом стратегического управления*.

Член-корреспондент РАН *Н. И. Лапин* (Институт философии РАН) указал на то, что корпорация выполняет важную функцию в ходе институционализации нового социально-экономического порядка. Для анализа этого процесса, по его мнению, может быть использован подход, получивший название *социоэкономика*. Кроме того, на взгляд докладчика, в России необходимо, во-первых, придать действующему Трудовому кодексу не рекомендательный, а обязательный характер, и, во-вторых, экономистам и социологам следует глубже вникнуть в проблему оплаты наемного труда на предприятиях.

Заместитель директора Института экономики РАН профессор *Ю. Г. Павленко* вы-

сказал мнение о том, что проблема корпоративного управления в России не может рассматриваться в отрыве от социально-экономического окружения, социально-экономических и политических процессов, происходящих в стране. Поэтому главная задача менеджмента — найти правильное сочетание интересов общества и экономики. В стационарном обществе, несмотря на декларируемый плюрализм мнений, доминирует одна идеология. «Надо четко представлять, что строим — либо общество, где каждый преследует узкие интересы, надеясь, что рынок все расставит по своим местам, либо интегрированное общество, и уже потом формировать соответствующие механизмы корпоративного управления», — заявил он.

Основываясь на собственном опыте, академик РАН *В. Е. Накоряков* отметил, что на предприятии изменилось соотношение функций основных менеджеров. К примеру, если раньше менеджер по науке был оторван от повседневных нужд производства, сидел в «башне из слоновой кости» и не вникал в оперативные дела, то сейчас он работает рядом с президентом компании, занимается разработкой новых брендов, поддерживает тесный контакт с органами государственной власти и коллегами из-за рубежа и т. п.

Опираясь на результаты своих эмпирических исследований, профессор ГУ–ВШЭ *Т. Г. Долгопятова* высказалась за повышение экспертной роли Совета директоров. На ее взгляд, в этот орган управления следует приглашать экспертов, хорошо знающих технологию производства и рынки поставок и продаж продукции данного предприятия, способных дать миноритарному акционеру объективную информацию о состоянии дел в компании и ее рыночном положении.

Профессор Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова *А. К. Ляско* заявил, что в настоящее время проблема соотношения центров власти на предприятии в значительной степени лишается своего смысла. Причиной, по его мнению, является то, что акционеры и топ-менеджеры в равной степени заинтересованы в возрастании

стоимости компании, в том, чтобы компания овладевала высокими технологиями, производила инновационный продукт, захватывала новые рынки и побеждала в конкурентной борьбе.

Он отметил, что в российских условиях базовые параметры деятельности предприятия часто определяет *региональная власть*. Это показывает, что помимо титульных собственников — акционеров, топ-менеджеров, имеющих реальную управленческую власть на предприятиях, значительная часть власти сосредоточена в руках стейкхолдеров — от региональных властей, общественного мнения и сотрудников нижнего звена предприятия до потребителей его продукции, которые голосуют рублем за то, чтобы поддержать деятельность предприятия.

К. э. н. *В. Г. Клейнер* (ЦЭМИ РАН) выступил с утверждением, что российская модель управления существует, но в каждый новый момент времени меняется, поэтому сегодня она значительно отличается от той, какая была 5–10 лет назад. Развивая свою мысль, он рассказал о стратегии портфельного подхода к инвестированию, который избрал фонд Hermitage. В ее основу была положена борьба за улучшение корпоративного управления в тех компаниях, в которые вкладывает средства фонд Hermitage. Особенность данной стратегии заключалась в том, чтобы инвестировать на достаточно долгосрочную перспективу и предпринимать усилия для того, чтобы корпоративное управление в компаниях, куда были сделаны инвестиции, изменялось к лучшему.

Он с сожалением констатировал, что сегодняшнее положение в сфере корпоративного управления характеризуется тем, что институты, призванные защищать права акционеров, в том числе миноритарных, работают очень слабо. В то же время было отмечено, что существуют способы борьбы за улучшение корпоративного управления в отечественных компаниях. Свое выступление В. Г. Клейнер сопроводил примерами компаний, с которыми работал фонд Hermitage, рассказывая о том, что было сделано для улучшения корпоративного управления в них.

Директор Ассоциации по защите прав инвесторов *С. Г. Вартамян* высказал убеждение, согласно которому России присущи особые черты национального корпоративного мира, обусловленные спецификой процесса его возрождения. По мнению докладчика, серьезная опасность для развития экономики страны заключается в том, что государство рассматривается не как гарант соблюдения правил игры в экономике, а как активный хозяйствующий субъект. Это выражается в том, что любая роль государства рано или поздно персонифицируется в конкретном чиновнике, который начинает действовать исходя из каких-то дополнительных интересов и задач, что иногда приводит к отрицательным с точки зрения развития корпорации последствиям.

Профессор *В. Н. Лившиц* (ЦЭМИ РАН), соглашаясь с мнением коллег в том, что общество и экономика России переживают нестационарный период, отметил, что методы и рекомендации, которые оказались эффективными в стационарных условиях, могут быть губительными в российских условиях. Так, в составе первого правительства радикальных реформ присутствовали американские советники, в том числе весьма квалифицированные, например Дж. Сакс. Следуя его рекомендациям, одна из латиноамериканских стран быстро вышла из кризиса, полезными они оказались и для Польши. Однако в России те же меры привели к тому, что страна до сих пор переживает социально-экономический кризис. По мнению В. Н. Лившица, вектор движения к рынку был указан верно, но тактические действия оказались порочными. Выступавший напомнил собравшимся, что существуют понятия слабого и сильного государства: слабое служит небольшой группе крупных собственников; сильная же власть работает на основную массу населения. Поэтому в развитой экономике, где надежным регулятором выступают конкуренция и отработанные столетиями механизмы, корпорациям предоставлена максимальная свобода. Для России же это, по его мнению, пока неприемлемо.

Многие успешные корпорации, как отметил директор Института перспективных

исследований, к. э. н. *Л. С. Черной*, формировались в условиях разрушения советской административной плановой экономики. Новые рыночные структуры — как частные, так и государственные — обычно создавались вертикально интегрированными и были максимально крупными, что позволяло из единого центра управлять всем производственным циклом. В то же время, как отметил *Л. С. Черной*, с самого начала рыночной перестройки хозяйства российская власть настойчиво проводила политику разукрупнения российских корпораций, а также их избавления от вспомогательных производств. Причем ссылки при этом делались на опыт развитых стран, где такая политика создает конкурентную среду и позволяет достичь хороших результатов.

В выступлении было отмечено, что избавление от вспомогательных производств, лишних финансовых и торговых звеньев оправдано, если соответствующие услуги и товары широко представлены на рынке и необходимый ресурс или услугу всегда можно купить. В любой развитой стране подобные рынки складывались многими десятилетиями. В России же, заметил *Л. С. Черной*, нет нормального рынка промежуточных товаров и услуг, отсутствует эффективный фондовый рынок, на котором можно выгодно разместить акции и облигации компании и получить деньги для капиталовложений, нет мощной банковской системы, способной предоставить недорогой долгосрочный кредит, и т. п. Поэтому непродуманное разрушение вертикальных корпоративных структур просто опасно. Кроме того, современная эффективная экономика не может существовать без мощного ядра, состоящего из крупных корпораций, относительно автономных от динамики мирового рынка. По состоянию таких корпораций определяются индексы главных фондовых бирж, они характеризуют и лицо национальной экономики. Антимонопольные органы, как правило, такие структуры не разрушают, потому что понимают: в глобальной рыночной экономике крупная национальная фирма конкурирует не с мелкими отечественными фирмами, а с

огромными транснациональными корпорациями.

*Л. С. Черной* обратил внимание участников встречи и на такое понятие, как экономический суверенитет, в орбиту которого входят национальные корпорации стратегического значения, особенно тщательно оберегаемые государством от развала, банкротства или поглощения зарубежными конкурентами. Везде, при любых либеральных принципах управления экономикой, государство особо заботится об устойчивости корпоративного базиса национального хозяйства. И России, заметил докладчик, пора твердо усвоить эту простую истину. Необходимо именно на государственном уровне активно заниматься строительством, совершенствованием управления отечественных крупных корпораций.

Продолжая тему формирования корпоративных структур в России, профессор *О. Б. Брагинский* (ЦЭМИ РАН) проанализировал мировую практику слияний и поглощений. В последние десятилетия во всем мире вновь получила развитие горизонтальная интеграция — причем объединение не просто близких по характеру производств, а гигантских компаний в рамках так называемых мегасделок. Этому способствуют потребность в новых технологиях, особенно информационных, и стремление получить конкурентные преимущества, консолидировать силы для реализации глобальных проектов.

*О. Б. Брагинский* отметил, что этот процесс, естественно, не обошел и Россию. Например, «ЛУКОЙЛ» в свое время за относительно короткое время поглотил компанию «Комитек», «ЮКОС» — «Восточную нефтяную компанию» и «Ангарскую нефтехимическую компанию». В последнее время российские нефтяники начали объединяться с крупнейшими мировыми компаниями: «ТНК» объединилась с ВР, та же ВР внесла свою долю в компании «Руссиа Петролеум» и «Сиданко». Американская объединенная компания ConocoPhillips приобрела 7,6% акций «ЛУКОЙЛа», что позволило россиянам применять новые технологии в работе на Севере России, а также

использовать западные технологии при разработке крупнейшего нефтяного месторождения Западная Курна в Ираке.

Напомнив о прозвучавшем в ходе дискуссии вопросе: «Что главное — управление или предприятие?», *Б. А. Минин* (Федеральный центр сертификации) перефразировал его иначе: «Что главное — предприятие или общество, внутри которого оно находится?» По мнению докладчика, в первом вопросе обнаруживается корпоративный эгоцентризм, когда компания больше думает о себе, нежели об окружающих. По мнению *Б. А. Минина*, национальная модель корпоративного управления, если она будет развиваться, должна пойти по пути создания механизмов ответственности всех

контрагентов, действующих на поле общественных связей. Поэтому следует продумать правила возмещения того ущерба, который предприятие может наносить обществу.

В ходе дискуссии прозвучало много совершенно неожиданных предложений, интересных примеров и фактов, которые, несомненно, будут приняты во внимание как исследователями корпоративного управления, так и практиками. Круглый стол завершился призывом к самоуважению, прозвучавшим из уст *Г. Б. Клейнера*: «В этом факторе коренятся все остальные или очень многие из названных. Давайте уважать друг друга, уважать предмет нашего исследования и результаты, получаемые нами».

*П. В. Шинкаренко*  
*Журнал «Проблемы теории*  
*и практики управления»*

*Р. М. Качалов*  
*ЦЭМИ РАН*