

О.А. Романова, д-р экон. наук., профессор,
ИЭ УрО РАН, Екатеринбург

И.Н. Ткаченко, д-р экон. наук., профессор,
УрГЭУ, г. Екатеринбург

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ЭФФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ¹

В статье обсуждаются важные проблемы теории и практики эффективного корпоративного управления: вопрос о независимости членов советов директоров, качестве принимаемых ими решений, требованиях, предъявляемых к профессиональным характеристикам членов советов директоров, критериям оценки эффективности их деятельности. Обсуждается вопрос о роли профильных комитетов в советах директоров. Авторы сопоставляют результаты собственных эмпирических исследований с тенденциями мировой практики в сфере корпоративного управления.

Эмпирическая база институциональных исследований макро- и микросреды современных российских корпораций является слабо разработанной, что, безусловно, тормозит развитие теоретических исследований, затрудняет создание эффективной системы институтов. Институциональная роль предприятий корпоративного типа в силу их значимости в современной экономике представляет особую важность для проектирования процессов эффективного институционального развития. Нельзя не согласиться с мнением Г.Б. Клейнера о том, что именно предприятие выступает для формирующихся институтов в качестве своеобразного «института институционализации». «Полноценное, целостное и устойчиво работающее предприятие представляет собой в определенном смысле микромодель государства в целом, и подавляющее большинство общественно значимых норм допускает проекцию на внутрифирменное или межфирменное пространство. Соприкосновение новой нормы (или ее проекции на эти пространства) с этими микроинститутами и определяет жизнеспособность данной нормы как института»².

Не разработанными (либо малоизученными) в российской экономической теории и практике остаются вопросы воздействия институций (в частности, норм корпоративного поведения) на институциональный процесс в сфере развития корпоративных отношений. Для российских корпораций представляется необходимым выработка обоснованных рекомендаций по совершенствованию корпоративного управления и стратегий корпоративного поведения.

Корпоратизация неизбежно ведет к изменению системы экономических и социальных отношений на всех уровнях развития экономики. Развитие российской модели корпоративного управления заставляет все более обращать внимание на глубинную суть происходящих в корпоративном секторе экономики

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке гранта РГНФ № 02-02-00096а «Институционально-эволюционная динамика корпоративных отношений» (2002-2003гг.) и гранта Минобразования РФ № ГО2-3.3-353 «Исследование системы ценностей и стратегий поведения участников корпоративных отношений» (2003-2004гг.).

² Клейнер Г.Б. Особенности процессов формирования и эволюции социально-экономических институтов в России / Печать # WR/2001/126. – М.: ЦЭМИ РАН, 2001. С. 56.

процессов и явлений. Вопрос о качестве корпоративного управления и осознании истоков его эффективности на российских предприятиях становится все более актуальным.

Однако процесс внедрения руководителями корпораций норм и правил надлежащего корпоративного поведения не является динамичным процессом, теория корпоративного управления и реальная практика корпоративного управления развиваются пока в «непересекающихся плоскостях». К таким, далеким от оптимизма выводам, мы приходим, основываясь на результатах серии эмпирических исследований, проведенных нами в 1999-2003 гг. на тех предприятиях корпоративного типа, которые составляют подавляющее большинство в российской промышленности. Это те предприятия, которые с большой степенью условности можно отнести к «открытым» акционерным обществам, ведь практически ценные бумаги таких предприятий не котируются на биржах, не выпускаются облигации, круг акционеров в таких компаниях чрезвычайно узок, а, значит, до настоящей публичности им еще очень далеко.

Эти исследования включали:

- анкетный опрос руководителей 86 предприятий акционерной формы собственности, принадлежащих к различным отраслям промышленности Свердловской области, (целью опроса 1999 года было исследование особенностей развития системы корпоративных ценностей на предприятиях Среднего Урала);

- анкетирование руководителей 20 крупных корпораций разных форм собственности города Екатеринбурга, целью проведения которого было выявление значимости проблем социальной ответственности для предприятий корпоративного типа (исследование 2000 года);

- исследование 2001- 2002 гг., целью которого было выявить отношение на ряде предприятий Уральского региона заинтересованных сторон к внедрению в практику кодексов корпоративного поведения, их влияние на формирование и трансформацию институтов корпоративного развития (были опрошены 72 человека - члены советов директоров и высших менеджеров из 31 акционерного общества, принадлежащих к разным отраслям и сферам деятельности из Свердловской, Пермской, Челябинской и Курганской областей);

- интервьюирование генеральных директоров и членов советов директоров корпораций в рамках программы «Корпоративное управление в российской экономике», осуществляемой Государственным университетом – Высшая школа экономики при поддержке Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации (интервью были проведены в мае-июне и сентябре 2003 года на ряде предприятий легкой промышленности, черной, цветной металлургии и машиностроения Свердловской области).

Одной из важнейших проблем корпоративного управления российских компаний является низкая эффективность работы советов директоров. Среди основных причин такого положения - недостаточный уровень знаний членов советов и менеджеров как о корпоративном управлении в целом, так и особенностях функционирования, технологии работы этого органа.

На качество принимаемых советами директоров решений, безусловно, влияет профессионализм, опыт и независимость суждений их членов. В ходе проведенного среди членов советов директоров анкетирования респондентам было предложено присвоить ранги по степени значимости требований, которые должны предъявляться к ним. Получены следующие данные:

- на 1-е место большинство опрошенных поставили профессиональный опыт (средний ранг 2,2);
- на 2-е – знание основ корпоративного управления и контроля (2,8);
- на 3-е - деловые и личные контакты в бизнес-среде и в органах государственного управления (3,3);
- на 4-е – профессиональное образование (3,6);
- на 5-е – знание основ корпоративных финансов (4,0);
- на 6-е - знание основ корпоративного права (4,2);
- на 7-е – опыт работы в составе других советов и органах корпоративного управления (4,8);
- на 8-е – личные лидерские качества (5,3).

Из теории корпоративного управления известно, что члены советов директоров, независимо от выдвинувших их групп, должны действовать исключительно в интересах компании и всех ее акционеров. На деле же, большая часть членов СД согласна с этим требованием лишь номинально, фактически они действуют в интересах выдвинувших их групп акционеров.

Согласно теории корпоративного управления и международной практике, развития корпоративных отношений, признано, что некоторая степень независимости директоров (прежде всего от менеджмента компании) является важным условием выполнения советами директоров своих функций. В последнее время утверждается точка зрения, что независимые директора должны составлять большинство в советах директоров. В практике деятельности российских корпораций фактическое наличие независимых директоров в составах СД – редкое явление. Проведенное нами в 2003 году интервьюирование еще раз подтвердило незнание высшими менеджерами и членами советов директоров того, кто является независимым директором. Практически все 100% респондентов на вопрос о наличии в составах советов директоров независимых директоров интересовались: «А кто это?».

Руководствуясь нормами корпоративного права, известно, что совет директоров должен нести ответственность за реализацию целей компании, ее стратегии, выполнять надзорную функцию за менеджментом компании. Изучая опыт российских корпораций, мы видим, что наблюдательная функция в советах директоров является пока слабо развитой. По всей видимости, такое положение соответствует интересам менеджерской команды, в чьих руках фактически сконцентрирована собственность многих предприятий. Российский бизнес можно оценить как достаточно закрытый бизнес. Об этом можно судить хотя бы по факту отсутствия каких-либо действий с акционерным капиталом, дополнительной эмиссии, выпуске предприятием облигаций. Такие действия в значительной части ОАО отсутствуют. А ведь облигационный займ – это выход

на публичный рынок заимствований. Предлагая к размещению свои облигации, компания заявляет о себе как о компании публичной и прозрачной. Если бы такие действия были предприняты, бизнес в целом бы выиграл.

Как же оценить качество и эффективность работы совета директоров? Многие в этом случае рассматривают общий успех корпорации как главный индикатор. Это правильно, но недостаточно. Анализ работы совета директоров подразумевает детальную и строгую проверку всех аспектов его деятельности. В числе задач такой оценки – изучение структуры, стиля и методов работы совета директоров в свете меняющихся потребностей компании, выявление потенциальных проблем и разработка мер по улучшению текущей работы.

Боб Трикер, один из крупнейших специалистов в мире по вопросам корпоративного управления предлагает распространять практику самооценки деятельности советов директоров его членами³. Однако немногие советы директоров занимаются этим регулярно и ответственно. Новые требования к корпоративному управлению в США, Канаде, Великобритании предусматривают ежегодные процедуры оценки. Под процедуры оценки попадают как советы в целом, так и его члены. Индивидуальная оценка осуществляется по трем направлениям: самооценка, оценка коллег по СД и оценка внешними консультантами. Результаты передаются председателю СД или председателю комитета по корпоративному управлению для совершенствования практики работы СД. Результаты обсуждаются с каждым членом СД, председателем СД или председателем комитета по КУ. Самооценка наименее болезненный и безопасный подход к оценке члена СД. Они сами оценивают свою деятельность по критериям, определенным внешними консультантами или комитетом по корпоративному управлению. Внешняя оценка консультантов осуществляется через наблюдение деятельности членов СД и выдачу заключений об эффективности деятельности совета директоров в целом. Оценка эффективности деятельности совета директоров должна включать такие ключевые показатели как рациональное использование времени и информации, качественное и эффективное исполнение функциональной роли совета директоров в области разработки стратегии и проведения политики компании, качественное и эффективное исполнение организационной роли совета директоров – адекватного контроля и надзора за исполнительным менеджментом⁴.

Следуя агентской теории, основополагающей теории корпоративного управления, необходимо соблюдение баланса интересов между менеджерами и акционерами. В практике деятельности российских корпораций фактическая ситуация далека от цивилизованных норм и правил. Так, для многих акционерных обществ характерным является выведение менеджерами активов с пред-

³ The papers of Russian Corporate Governance Programme, Schulich School of Business, York University, Toronto, 2003

⁴ *Tricker B.* Corporate Governance – a Subject Whose Time Has Come//Corporate Governance in the History of Management Thought Series, Editor R.I. Tricker Ashcroft Publishing, Gower House, London, 2000. pp. 182; *Tricker B.* Good Directors and Better Boards. The Opening essay in the Economist Essential Director, published June 2003, Russian Corporate Governance Programme, Toronto, 2003. pp. 1-15.

приятия, «продажа драгоценностей короны» и «тактика выжженной земли» по терминологии корпоративных слияний и поглощений. При этом нередки случаи, когда в силу популистских настроений, такие действия менеджеров компаний, ущемляющие права акционеров, поддерживаются и высокими представителями региональных властей. В качестве примера можно привести вывод привлекательных активов с Карабашского медеелектролитного завода (находящегося в Челябинской области) и противодействие менеджеров этого предприятия решениям арбитражного суда, который удовлетворил иск ОАО «Уралэлектромедь». Конфликт обостряется еще тем обстоятельством, что в нем на стороне менеджеров Карабашского завода активно участвуют представители органов государственного управления.

Одним из базовых принципов корпоративного управления является то, что структура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией. Согласно мировой практике эффективного корпоративного управления, каналы распространения информации о деятельности корпорации должны обеспечивать равноправный, полный, своевременный, объективный и не связанный с чрезмерными расходами доступ пользователей к необходимой информации. Только прозрачный бизнес с точки зрения инвесторов может быть признан эффективным бизнесом. Российская практика корпоративного управления опирается на другие реалии. Более половины опрошенных нами респондентов среди членов советов директоров (53%) утверждают, что получают от менеджеров недостаточно полную информацию о деятельности компании, и считают, что должны быть расширены их полномочия в доступе к любой информации. При этом разница между потребностями менеджмента и потребностями совета директоров в информации отражается в разнице между ведением бизнеса и наблюдением за этой деятельностью. Директора должны понимать, какой информацией располагает менеджмент, какой он доверяет, и какая ведет к определенным управленческим решениям. Важен также формат получаемой информации, который должен давать возможность понимать ключевые вопросы и достигать информированных решений. Члены совета директоров должны настаивать на том, что им требуется время для изучения и рассмотрения информации, которую они получают. Если возникает подозрение в неполноте аналитической информации, или в том, что менеджеры ведут какую-то скрытую двойную игру, совет директоров должен провести проверку или расследование, пока ситуация его не будет устраивать. Эффективные директора не ограничиваются информацией только из компании, они активно ищут ее в аналитических отчетах, публикациях по отрасли, в том бизнес-окружении, в котором действует компания.

В условиях непрозрачного бизнеса высшим менеджерам корпораций можно скрывать прибыли от акционеров, оставаться в своей деятельности неподотчетными другим участникам корпоративных отношений, занижать реальную стоимость компаний, не привлекая тем самым с их точки зрения нежелательных инвесторов. Понятно в связи с этим, почему к требованию раскрытия

информации директора относятся с осторожностью. Регулярные невыплаты дивидендов акционерам российских корпораций также могут быть объяснены вышеперечисленными причинами. А ведь в нормах акционерного права и в практике деятельности корпораций в развитых странах требование обязательных, регулярных и постоянно нарастающих выплат дивидендов – «святое» правило. Информация о выплате дивидендов является сигналом для инвесторов об эффективном бизнесе.

Эффективная деятельность совета директоров подразумевает наличие в его составе профильных комитетов. Это позволяет профессионально подходить к проработке самых разных проблем. Каждая компания в зависимости от специфики деятельности, организационной структуры, корпоративной культуры сама определяет степень необходимости в том или ином комитете. Общеизвестным является подход, в соответствии с которым рекомендуется в рамках совета директоров образовывать комитеты по аудиту, вознаграждениям и назначениям. В ряде случаев в составе советов директоров образуется комитет по корпоративному управлению. Как правило, обязательным является только аудиторский комитет, а другие создаются в зависимости от типа бизнеса, условий, потребностей корпорации. Комитеты пользуются теми правами, которые делегированы им советом директоров. Чаще всего их деятельность ограничивается подготовкой рекомендаций, а окончательное решение принимает совет директоров. Функции каждого из комитетов в мировой практике четко регламентированы. Так, комитет по назначениям определяет критерии, отражающие порядок отбора новых директоров и контроль за оценкой работы совета и менеджмента, квалификацию членов комитета, назначение и снятие члена комитета, структуру и порядок работы и отчетности. Компенсационный комитет определяет ответственность за решение вопроса об оплате менеджеров компании, утверждает корпоративные цели и задачи по оплате генерального директора, оценивает деятельность генерального директора в свете этих целей и задач, устанавливает генеральному директору уровень вознаграждения по итогам такой оценки. При этом учитывается: успех компании, доходы акционеров, доходы в сопоставимых компаниях и прошлый опыт корпорации в этом вопросе. Комитет по вознаграждениям должен состоять полностью или преимущественно из независимых внешних директоров. Такова мировая практика.

Наше исследование выявило следующий спектр мнений о роли комитетов при советах директоров. Прежде всего, отметим, что в российских корпорациях их наличие пока чрезвычайно редкое явление: только 3% респондентов указали, что такие комитеты имеются (среди существующих были названы экспертный комитет и комитет по корпоративному праву). 3% опрошенных так плохо знают структуру своих советов, что затруднились с ответом. В остальных случаях, т.е. в подавляющем большинстве – 94%, ответ был отрицательный. На вопрос: «Считаете ли Вы разумным образование комитетов при совете директоров?» - респонденты в 45% случаев высказались за комитет по внутреннему контролю и аудиту, в 30% – за комитет по назначениям и в 25% – за комитет по вознаграждениям.

В ходе опроса было предложено проанализировать роль профильных комитетов в составе советов директоров и их воздействие на эффективность принятия решений. По степени значимости ответы распределились в следующем порядке:

- способствует более детальной проработке вопросов совместно с высшим исполнительным руководством для рассмотрения и принятия решения по ним в совете директоров (38% ответов);
- ничего не дает (28%);
- позволяет специализироваться каждому члену совета директоров на конкретных направлениях деятельности компании (25%);
- лишь усложняет деятельность совета директоров без серьезного позитивного эффекта (9%);
- дает возможность самостоятельно проработать вопросы и подготовить проекты решения по ним независимо от правления (6%);
- позволяет осуществлять постоянный контроль за высшим исполнительным руководством компании по данным направлениям (6%);
- приводит к дублированию функций исполнительного руководства и соответствующих подразделений компании (6%);
- препятствует осуществлению оперативного руководства компанией (6%).

Почти три четверти опрошенных положительно оценивают значимость включения профильных комитетов в состав совета директоров. Однако то, что немалая их часть резко отрицательно относится к этой идее, еще раз свидетельствует о профессиональной неподготовленности членов советов директоров. Еще раз напомним, что функционирование вышеуказанных комитетов является обычной практикой в странах с развитыми моделями корпоративного управления.

Устойчивой тенденцией в мире является расширение социальной функции бизнеса за пределы минимально определенных обязательств. Бизнес рассматривает управление программами социальной ответственности, повышение качества корпоративного управления, согласование интересов с другими участниками социального диалога в качестве ключевого элемента стратегии своего развития. Данная тенденция складывается под воздействием двух факторов: а) усиление роли внутренних и внешних групп влияния на деятельность компаний (собственники, акционеры, персонал, местное сообщество, деловые партнеры, потребители, государство, СМИ, третий сектор и т.п.) и б) инициативы ведущих представителей делового сообщества в данной области (на корпоративном и консолидированном уровне). Основанная на социальных и этических принципах стратегия развития бизнеса позволяет обеспечить высокую репутацию, рыночную привлекательность, расширенные возможности доступа к капиталу, повысить переговорное влияние в отношениях с государством и третьим сектором. Внутренние и внешние факторы развития корпорации формируют две парадигмы: цивилизованное корпоративное поведение и социальную ответственность. Реализация социальных и этических ценностей в стратегии развития

бизнеса осуществляется на двух уровнях: корпоративном и общественном. Корпоративный уровень подразумевает улучшение качества корпоративного управления в компании и затрагивает вопросы: информационной прозрачности, отношений с акционерами и другими заинтересованными группами, в том числе внешними. В качестве «свода правил» в данном случае выступает Кодекс корпоративного поведения; в качестве механизма и процедур его реализации – условия и правила участия компании на фондовом рынке. Общественный уровень подразумевает, в частности, инициативы и стандарты по продвижению и признанию социальной роли бизнеса (социальная отчетность, социальный аудит, консолидированные этические программы).

Степень понимания руководителями российских предприятий того, что корпорации должны служить на благо общественным потребностям, недостаточно высока. По данным проведенных нами исследований, только 4% руководителей готовы учитывать принципы социальной ответственности при формировании корпоративной стратегии. При этом почти половина руководителей АО считает, что нормы корпоративного поведения не зависят от усилий руководства. Высшее исполнительное руководство осознает, что необходимо формировать положительный образ компании (96% опрошенных высказались по этому поводу утвердительно). В то же время, оно не проявляет столь единодушного мнения о том, что корпорации должны развиваться на принципах социально ответственного бизнеса. Видимо, формирование положительного имиджа руководители не связывают с решением проблемы социальной ответственности фирмы, что идет «в разрез» с общемировыми тенденциями корпоративного развития. Не менее показателен ответ на вопрос: «Готово ли руководство развивать корпоративную стратегию на принципах учета высоких моральных обязательств и социальной ответственности?» Подавляющее большинство (59%) осторожно отметило, что данная тема требует обсуждения, 29% отнесли ее решение на долгосрочную перспективу, 4% опрошенных никогда не думали об этом, и столько же опрошенных высказались категорически против самой постановки вопроса. Такой спектр мнений, на наш взгляд, характеризует уровень развития ценностных представлений в организациях и в обществе в целом как достаточно низкий.

Совершенствование корпоративного управления в России должно способствовать развитию благоприятного инвестиционного климата, повышению конкурентоспособности компаний, росту эффективности финансовых рынков, качественной интеграции страны в мировые экономические процессы, в том числе через вступление в ВТО, развитию законодательной системы и практики, снижению рисков экономического развития и повышению определенности будущего страны, реализации политических и экономических амбиций и целей российских политиков. Значительное число руководителей российских корпораций не удовлетворено сложившимися реалиями корпоративного управления, считает необходимым его совершенствование, а значит, есть надежда на то, что теория корпоративного управления будет служить ориентиром для реализации цивилизованных норм на практике.