



ПЕРВЫЕ 42 ЭКЗЕМПЛЯРА ПОЛУЧАЮТ ЧЛЕНЫ НСКУ

Аксаков Анатолий Геннадьевич — заместитель председателя Комитета Государственной думы РФ по кредитным организациям и финансовым рынкам

Богданов Владимир Леонидович — генеральный директор ОАО «Сургутнефтегаз»

Борисов Сергей Ренатович — президент Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России»

Вайнзихер Борис Феликсович — генеральный директор ОАО «Силовые машины»

Варданян Рубен Карленович — председатель совета директоров ЗАО Инвестиционная компания «Тройка Диалог»

Васильев Сергей Александрович — председатель Комитета Совета Федерации по финансовым рынкам и денежному обращению

Вольский Аркадий Иванович — почетный президент Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей)

Вьюгин Олег Вячеславович — руководитель Федеральной службы по финансовым рынкам РФ

Греф Герман Оскарович — министр экономического развития и торговли РФ

Дворкович Аркадий Владимирович — руководитель Экспертного управления Президента РФ

Дерипаска Олег Владимирович — генеральный директор ОАО «Русский алюминий», председатель совета директоров ООО Компания «Базовый Элемент»

Евтушенков Владимир Петрович — президент ОАО АФК «Система»

Зимин Дмитрий Борисович — почетный президент ОАО «Вымпел Коммуникации»

Зубов Валерий Михайлович — член Комитета Государственной думы РФ по кредитным организациям и финансовым рынкам, депутат Государственной думы РФ

Клишас Андрей Александрович — председатель совета директоров ОАО «ГМК «Норильский никель», генеральный директор - председатель правления Холдинговой компании «Интеррос»

Когогин Сергей Анатольевич — генеральный директор ОАО «КА-МАЗ»

Козицын Андрей Анатольевич — генеральный директор ООО «УГМК-Холдинг»

Костиков Игорь Владимирович — председатель Попечительного совета Фонда «Институт фондового рынка и управления»

Костин Андрей Леонидович — президент, председатель Правления ОАО «Внешторгбанк»

Лихачев Андрей Николаевич — генеральный директор ОАО «Тер-

риториальная генерирующая компания № 1» (в 2005—2006 гг.)

Маннингс Роджер —

управляющий партнер КПМГ в России, председатель совета директоров КПМГ в СНГ

Миловидов Владимир Дмитриевич — помощник Председателя Правительства РФ

Мордашов Алексей Александрович — председатель совета директоров ОАО «Северсталь», генеральный директор ЗАО «Северсталь-групп»

Мурычев Александр Васильевич — президент Ассоциации региональных банков России

Плескачевский Виктор Семенович — председатель Комитета Государственной думы РФ по собственности

Потанин Владимир Олегович — президент Холдинговой компании «Интеррос», председатель **Национального совета по корпоративному управлению**

Потемкин Александр Иванович — президент ЗАО «Московская межбанковская валютная биржа»

Примаков Евгений Максимович — президент Торгово-промышленной палаты РФ

Пумпянский Дмитрий Александрович — председатель совета директоров ЗАО «Трубная металлургическая компания»

Рашников Виктор Филиппович — председатель совета директоров ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»

Резник Владислав Матусович — председатель Комитета Государственной думы РФ по кредитным организациям и финансовым рынкам

Смушкин Захар Давидович — председатель совета директоров ЗАО «Илим Палп Энтерпрайз»

Титов Борис Юрьевич — председатель Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», председатель Объединенного правления ОАО «Интерхимпром»

Тосунян Гарегин Ашотович — президент Ассоциации российских банков

Уфимкин Анатолий Яковлевич — генеральный директор ОАО «Уралсвязьинформ»

Фридман Михаил Маратович — председатель Наблюдательного совета директоров Консорциума «Альфа-Групп», председатель совета директоров ОАО «Альфа-Банк»

Чубайс Анатолий Борисович — председатель Правления ОАО РАО «ЕЭС России»

Швидлер Евгений Маркович — президент ОАО «Сибнефть» (1998—2005 гг.)

Шохин Александр Николаевич — президент Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей), председатель Наблюдательного совета ИГ «Ренессанс Капитал»

Юргенс Игорь Юрьевич — первый вице-президент ИГ «Ренессанс Капитал», вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей)

Яковлев Евгений Кириллович — президент ЗАО «Императив Капитал»

Якунин Владимир Иванович — президент ОАО «Российские железные дороги»

Тема номера

КОНЕЦ
МЕНЕДЖМЕНТА

ЖУРНАЛ ИЗДАЕТСЯ В КОЛИЧЕСТВЕ
1000 ПЕРСОНАЛЬНЫХ ЭКЗЕМПЛЯРОВ

АЛЕКСЕЙ ПЛУЦЕР-САРНО МЕНЕДЖМЕНТ: АПОЛОГИЯ КОНЦА

Питер Друкер назвал менеджмент «свободным искусством». В самом деле, топ-менеджер ближайшего будущего – это творческий работник, инвестор интеллектуальных ресурсов, идей, преобразующих мир. Он придумывает будущее. Он играет роль художника, объектом творчества которого является социум в целом. Он – ученый, изучающий проблемы и риски, инновации и традиции, явления и мотивации. Работа для него – это социальная игра, имиджевый ритуал и сфера инвестиций личного времени. Его главный капитал – знания, интуиция и опыт. Он инвестирует в мир свои мечты и желания, его главная цель – творение собственной личности, своего социального статуса, а его финансовые ресурсы – лишь средство для достижения более высоких целей. Однако в любом типе общества – и демократическом, и тоталитарном – субъекту жестко навязывается целый ряд «регалий». Ему жестко предписано не только его место в обществе, статус, имя, должность, но даже малейшие детали его трудовой деятельности. Иерархические отношения изначально заложены в самой структуре общества. И субъекту приходится инвестировать огромное количество интеллектуальных и финансовых ресурсов для кардинального изменения собственного имиджа, статуса и успешности. Чаще всего функцию этой самой инстанции, структурирующей все эти ступени общественной иерархии и отдающей приказы, выполняет сообщество управленцев. Топ-менеджеры всех уровней строят иерархические системы, создают бюрократические механизмы и зачастую берегут автократические способы собственного управления от реформ и инноваций. В современном бизнесе власть топ-менеджера огромна, а его компенсации за труд могут быть астрономическими. И этот топ-менеджер кровно заинтересован в сохранении этой структуры иерархического подчинения, автократизма в управлении. И во многих случаях этот менеджмент тормозит развитие бизнеса в его инновационном развитии.

При этом подавляющее большинство менеджеров среднего и нижнего звена выступают также за сохранение традиционных стилей управления, поскольку авторитаризм топ-менеджмента снимает с них ответственность за принятие рискованных и инновационных решений, дает им дополнительные гарантии консервативной стабильности. В этой системе менеджмент старого образца (предшествовавший грамотному корпоративному управлению) в целом тормозит развитие творческого потенциала компании и инновационных путей ее развития. В таких компаниях весь менеджмент назначается сверху, без учета мнения производителей интеллектуальных ресурсов. Весь этот менеджмент в дальнейшем начинает бороться за сферы своего влияния, за сохранение консервативных схем управления. Он всячески уходит от определения границ ответственности и наиболее сложные творческие процессы пытается либо заблокировать, либо перевести на иные иерархические уровни производства. Такой менеджмент становится непреодолимой преградой на пути инновационных преобразований бизнеса и, как правило, не является сторонником инноваций в корпоративном управлении. Все эти особенности менеджмента прошлого изложены в фундаментальной книге Кеннета Клока и Джоан Голдсмит «Конец менеджмента и становление организационной демократии», изданной на русском языке в 2004 г. с предисловием великого Уоррена Бенниса.



Дмитрий Гутов.
Интерьер с Wilhelm
Spaethe

Конечно, менеджмент – понятие многозначное. Он включает в себя администрирование процессов, регулирование деятельности, планирование инноваций, управление кризисами, постановку задач, решение проблем, борьбу с рисками, контроль качества и многое другое. Однако менеджмент прошлого главной своей функцией считал именно контроль, подчинение бизнеса своей воле и поддержание существующего статус-кво. И именно здесь он начинает продуцировать иерархии, регламенты, формализм, бесконечные требования, всевозможные бюрократические процедуры. Нижестоящие работники в такой системе молча исполняют приказы, но при этом утрачивают интерес к труду, становятся пассивными и, как правило, противодействуют любым инновациям. Они скрывают свои личные возможности и просто ждут указаний «сверху». Бизнес становится безынициативным, консервативным и стагнирующим. Запреты сверху и строгая регламентация – это среда, в которой гибнут любые ростки инноваций. Такой консервативный менеджмент больше боится угроз своему влиянию, подрыва своего престижа, ухудшения финансовых результатов и изменения стандартов управления. Таким образом, проблемы современного менеджмента носят системный характер.

На определенном этапе развития мирового бизнеса, конечно же, подобные автократические идеи, восходящие к учению Фредерика Винслоу Тейлора, способствовали увеличению производительности труда. В системе жесткого планирования, ежесекундного контроля за рядовым персоналом, детального управления всеми производствен-

The editorial «Management: apologia of the end» by Alexey Plutser-Sarno, the editor-in-chief of the magazine «Corporate Governance», displays the problems of authoritarian methods and bureaucratic approach in business. The author argues that hierarchy is the source of bureaucracy, which supports the organizational structure and provide a «safe haven», where managers can escape accountability and exercise autocratic power. The article delineates specific drawbacks of the old management system. There is an analysis of an image of a contemporary manager, his functions and duties in the twenty-first century organizations. The author discusses a topic of the necessity of developing the techniques and relationships that will affirm the intelligence and humanity of employees in modern corporations and makes suggestions on the future transformations in the field of workplace environment. Alexey Plutser-Sarno, a graduate of the University of Tartu and the Schulich school of business on the program «Corporate Governance», student of professor Yuriy Lotman and the author of 12 encyclopedic projects, gives his views on an acute problem of leadership and management within contemporary corporations.

ными процессами можно, к примеру, более эффективно осуществлять конвейерную сборку автомобилей. Но в этой системе абсолютно невозможно создавать уникальное программное обеспечение для автомобильных компьютеров, разрабатывать эффективный в маркетинговом отношении дизайн лучших авто или изобретать высокие технологии по производству их узлов и агрегатов. Между тем в сегодняшнем информационном обществе роль экономической и эффективной сборки вторична по отношению к дизайнерскому и технологическому совершенству автомобиля. Сборка же может быть просто перенесена в страны, где рабочая сила обходится дешевле. Таким образом, в информационном обществе, в обществе знания, идеи Тейлора по-прежнему работают, они все еще применимы к реальному производству, но зона их эффективности вторична и крайне мала. В инновационной успешности любого автомобильного концерна они составляют незначительный процент. Приходится признать, что идеи Тейлора изжили себя.

Проблема повышения производительности труда в обществе знания имеет крайне сложные пути решения. На первый план здесь выходят такие понятия, как мотивация труда, реализация творческого потенциала, успешность взаимодействия, создание атмосферы сотрудничества и поля доверия, структурирование открытых коммуникаций, стимулирование процессов обучения, активизация сетевых структур, в том их понимании, которое заложено в работах Мануэля Кастельса. Не случайно эксклюзивное интервью с Кастельсом мы поместили в начале данного номера, посвященного «концу менеджмента».

Нельзя забывать, что система менеджмента в целом включает в себя не только управляющий персонал, но и тех, кто выполняет приказы. Если рядовые работники воспринимают «начальника» как авторитарного, бюрократизированного, эгоцентричного, нетерпимого, некомпетентного, ограниченного, то все его начинания будут обречены на провал вне зависимости от его личных качеств. Если персонал не считает управляющего менеджера авторитетным специалистом, уважаемым экспертом, то он будет саботировать принимаемые решения, противодействовать инновациям и попросту избегать выполнения своих обязанностей. Поэтому образ топ-менеджера, его имидж и статус крайне важны в системе управления.

При этом в работах по теории менеджмента XX в. от Фредерика Винслоу Тейлора и Мари Паркер Фоллит до Дугласа Мак-Грегора, Питера Друкера и Уорена Бенниса было принято анализировать способы управления, которыми пользуется этот самый топ-менеджер, но мало внимания

уделялось тому, как же его воспринимают нижестоящие сотрудники и каковы структуры этого восприятия.

Проблема рецепции топ-менеджмента рядовыми работниками и менеджерами среднего звена, а также проблема модернизации структур этого восприятия являются одними из ключевых в современном менеджменте. Менеджер должен позиционироваться как человеческий, креативный, ценностно-ориентированный и инновационно-мыслящий лидер. Только в этом случае у него появятся шансы построить правильное корпоративное управление в компании.

При этом авторитаризм и лидерство не являются понятиями, взаимоисключающими друг друга, как это «по умолчанию» подразумевается в работах большинства экспертов по менеджменту. Тиран зачастую сочетает в себе качества лидера, оратора и блестящего менеджера, который просто умеет убедить партнеров в необходимости своих действий. За таким авторитарным «вождем» рядовые работники зачастую готовы идти куда угодно, что создает значительные риски, поскольку решения такого рода руководителей не обсуждаются и не корректируются. Есть масса примеров авторитарного и при этом крайне успешного руководства компанией как в Европе, так и в Америке. Так что проблема сложнее, чем кажется на первый взгляд, и требует дальнейшего анализа и обсуждения.

Итак, вся система управления-подчинения упирается в символический авторитет, находящийся в сознании работника. Этот авторитет всегда воспринимается им в качестве внешней инстанции. Примером этому может служить авторитет президента государства, генерального секретаря партии или даже самого Господа. Человек способен вступать в диалог с этой инстанцией, молиться, выполнять ее волю, воспринимая ее как внешнее проявление, при том, что и Господь, и президент, и генеральный директор – лишь функции нашего сознания. Если менеджер как инстанция приказов реален, это не мешает ему быть одновременно функцией сознания подчиненного. И тут уже вопрос в том, куда направлена эта функция. Если она обладает авторитетом, то приказы будут исполняться, а если она деструктивна, то указания руководителя будут по



Дмитрий Гутов.
Интерьер с мольбертом



Дмитрий Гутов.
За современные массо-
вые вещи



*Виктор Мазин. Жижек и его другие // Славой Жижек. Хрупкий абсолю-
т, или Почему стоит
бороться за христи-
анское наследие. М.,
2003. С. 14

**Славой Жижек.
Хрупкий абсолю-
т, или Почему стоит бороться
за христианское насле-
дие. М., 2003. С. 104

возможности игнорироваться. Этой инстанции подчиненный всегда приписывает образ себя самого, в то же время полагая, что перед ним кто-то «другой». Разница между авторитарной и демократичной системой управления лишь в том, что в авторитарной модели «...субъект принимает позицию объекта...»*.

Именно в этой точке смены мест субъекта и объекта и таится различие этих двух систем. В России «любимый начальник» нужен субъекту (работнику) прежде всего для того, чтобы вообразить себе его («начальника»), чтобы через него обретать свои желания, чтобы во-
ображаемый «любимый начальник» говорил от лица данного субъекта (работника), выражая «общую волю», чтобы он признал статус своего подчиненного, успокоил его, снял с него всякую ответственность и обеспечил ему стабильное будущее. Топ-менеджер также воображает себе «работников», обрета-
ет свои желания через это воображаемое. Он нуждается в том, чтобы эти воображаемые «работники» признали его профессиональный статус. Таким образом, все субъекты трудовых отношений именно через это воображаемое, через систему имиджей обрета-
ют свою смещенную субъектность, свои соци-
альные статусы. Именно поэтому искать корни управленческих ошибок в личностном, субъект-
ном – бессмысленно. Применительно к управ-
ленцу его «...психологический портрет не дает нам никакого ключа к пониманию тех ужасов, которые он вытворял»**.

Вся управленческая патология и автократия конструируются чаще всего равнодушными бюрократами. Причем управленческая автократия – это социосимволическая система, суще-
ствующая лишь в меру нашей убежденности в ее необходимости. Автократический топ-менеджер существует ровно настолько, насколько мы мыслим бизнес-пространство неоднородным, имеющим центр. Эта центрированность бизнес-
пространства субститутивна по отношению к нашему субъектному «Я», которое, как нам ка-
жется, находится в центре мира. Именно подоб-
ное восприятие бизнес-пространства не дает развиваться коллегиально-сетевым структурам

бизнеса, которые в обществе знания гораздо более эффективны. При таком подходе главным оказывается не эффективность производителей уникального знания, а всевластие выдающегося топ-менеджера, благодаря которому и производится информационный продукт.

Социальная позиция топ-менедже-
ра, его «кресло» структурируется в результате персонификации места, то есть наложения воображаемо-
го «центра бизнеса» на реально опредмеченный социально-сим-
волический конструкт, имеющий множество имен: «гендиректор», «мажоритарный акционер», «собст-
венник» и так далее. В такой модели мира бизнес более всего нуждается в символическом спасении, в чуде, то есть в неожиданно «свалившем-
ся» успехе. Разумеется, вместо реального спасения такому бизнесу авторитарный топ-менеджер может предложить лишь лицемерие могу-
щества этих самых символизаций, то есть различных «вертикалей вла-
сти». Они, эти вертикали, и выпол-
няют функцию спасения, поскольку олицетворяют наступление порядка и отступление хаоса. Такой бизнес обречен на неуспешность иннова-
ционных действий, направленных на его развитие. Конечно, прика-
зы, распоряжения имеют важные символические функции. При том, что в авторитарной управленческой структуре их и необязательно, а по-
рой и невозможно исполнять. Но они продуцируют «доклады о готовно-
сти», «отчеты о результатах» и раз-
личные «рапорты». Авторитарный руководитель бизнеса ждет прежде всего послушания и подчинения вместо «своеволия» и «самодея-
тельности». В такой ситуации пере-
мены в бизнесе просто блокируются, то есть осуществляются лишь на бумаге и в сознании самих руково-
дителей. А поскольку мы имеем дело с символическими функциями, то и весь бизнес в такой безнадежно устаревшей авторитарной систе-
ме предстает как объективация думания его собственника. Мысля себя как бизнес, а бизнес – как себя, свою точку зрения как всеобщую, а реальность как «опредмечивание» своих идей, собственник становится главным генератором точек зрения. В такой ментальной модели иннова-
ции возможны лишь как реализация случайностных процессов.

Забавно, но отношение к управленцу в России всегда разворачивалось в плоскости «я люблю начальника» и «я не люблю начальника». Причем тот, кого не любят, тем самым полно-
стью удаляется из сложной системы символических связей. Его приказы не выполняются, его существование в функции менеджера и вовсе отвер-
гается. Надо сказать, что человеку вообще свойственно редуцировать стремящееся к бесконечности коли-
чество желаемых объектов к образу некоего вождь-
ного «вождя». То есть «начальник» как тело может

выступать в символическом обличье некоего идеального объекта желания, субституирующего все многообразие вожделенного. Это и есть та пустота означающего, которая способна удовлетворить каждого. Все это делает подобное управленческое социальное пространство крайне сложным для восприятия и интерпретации. Именно поэтому о российском бизнесе пишут либо инвективы, либо апологии. Но все это мало что дает для понимания происходящего и для осуществления инновационных перемен.

Первый шаг, который необходимо сделать для того, чтобы вывести бизнес на инновационный путь эффективного развития, – это разрушение сложившегося стереотипа восприятия персонала. Нужно разрушить традиционный портрет работника, сложившийся в корпорации. Чаще всего считается, что рядовой работник:

- 1) не очень нуждается в партнерском, равном и уважительном отношении менеджера;
- 2) предпочитает ничего не делать, если такую возможность ему предоставить;
- 3) воспринимает как главный стимул в работе «деньги»;
- 4) не хочет принимать самостоятельных решений, так как это рискованно;
- 5) не имеет достаточного количества опыта, интуиции и интеллекта для самостоятельного производства творческого продукта;
- 6) не любит заниматься самообразованием и самообразованием, так как «за это не платят»;
- 7) не заинтересован обучать менее опытных работников как своих потенциальных конкурентов.

Второе, что необходимо сделать, – это разрушить традиционные установки для менеджеров среднего звена, которые (как часто формулируют им топ-менеджеры) должны:

- 1) не принимать самостоятельно инновационных решений даже по незначительным поводам без долгого согласования их в высших инстанциях;
- 2) не разрабатывать оригинальных способов управления без санкционирования сверху;
- 3) не анализировать самостоятельно бизнес-процессы в корпорации;
- 4) не искать самостоятельно творческих путей решения возникающих проблем без одобрения их начальством;
- 5) следить за соблюдением правил, инструкций, иерархических отношений и в меньшей степени доверять персоналу и предоставлять ему свободу действий;
- 6) поменьше размышлять о стратегическом будущем компании и больше заниматься управленческой текучкой;
- 7) не оценивать поступающие сверху приказы и не задумываться над их целесообразностью;
- 8) отодвигать на второй план свои

личностные и эмоциональные моменты и работать по заведенным правилам и стандартам; 9) никогда не давать советов вышестоящему начальству и не информировать его о своем мнении или несогласии с его действиями.

Таким образом, проблемы любой компании, которая испытывает трудности с реализацией инновационных решений топ-менеджмента, может выявить специальный опрос, состоящий из взаимных оценок персонала и менеджмента, и создание на базе такого опроса детализированного портрета различных групп сотрудников компании. Между тем сегодняшний менеджмент зачастую мало заботит отношение к нему рядовых работников. В компаниях сплошь и рядом процветают взаимное недоверие и отсутствие информационного обмена. В таком контексте одной из важных функций топ-менеджера будет инвестирование своего имиджа в ресурсы внутреннего доверия. А персонал должен воспринимать себя в качестве активного, самостоятельного, инициативного, эффективного, уважаемого, ответственного, независимого, самодостаточного, стратегически мыслящего, увлеченного своим делом, опытного, гордящегося своим трудом. Менеджмент, который блокирует самореализацию рядового сотрудника и его личностную свободу, который требует личного подчинения и ограничивает рядовым сотрудникам доступ к информации с целью усиления своего влияния, уходит в прошлое, в обществе знания ему не будет места. В информационном обществе труд должен доставлять удовольствие, основной экономики знания будут информационные ресурсы, нематериальные активы, капиталы знания и доверия. Именно они могут быть инвестированы в производство высоких технологий и в принятие инновационных решений. К тому же перестает работать иерархический язык менеджмента, поскольку он не охватывает всей сложности отношений субъектов корпоративных отношений. Конец менеджмента – это рождение корпоративного управления.

Дмитрий Готов.
Искусство в быт II



Мануэль Кастельс родился в 1942 г. в Испании. Участвовал в антифранкистском движении. Учился в Париже. Профессор Ален Турен считает Кастельса своим наиболее выдающимся учеником. 12 лет преподавал социологию города в Париже, в Высшей школе социальных наук. С 1979 г. – профессор Калифорнийского университета (Беркли). В Беркли также руководил Институтом исследований стран Западной Европы. В 1988–1994 гг. по приглашению правительства Испании работал директором Института социологии новых технологий при Автономном университете в Мадриде. Ныне – профессор кафедры коммуникационных технологий и общества в Анненбергской школе коммуникаций Университета Южной Калифорнии (Лос-Анджелес); профессор факультета социологии и Школы планирования, политики и развития Университета Южной Калифорнии; профессор-исследователь Открытого университета в Барселоне; почетный профессор Калифорнийского университета в Беркли; почетный доктор 15 университетов по всему миру (включая и Высшую школу экономики в Москве). Автор 19 монографий. Его фундаментальная трилогия «Информационная эпоха: экономика, общество и культура» (1996–2003 гг.) переведена на 23 языка. Был в разные годы членом разнообразных консультативных институтов, наблюдательных советов как международного (на уровне ООН и Евросоюза), так и национального уровня. Был консультантом правительств Чили (при президентах Альенде и Лагосе), Португалии, Испании, Мексики, Эквадора, Никарагуа, Китая, Бразилии, России, Финляндии и Южной Африки, а также советником европейских комиссий, Всемирного банка, Программы развития ООН, Международной организации труда и ЮНЕСКО. Был председателем Международного консультативного комитета при председателе Совета министров Российской Федерации по проблемам переходного периода в 1992 г.



МАНУЭЛЬ КАСТЕЛЬС:

ПРОФЕССОР МАНУЭЛЬ КАСТЕЛЬС —

знаменитый ученый, писатель, социальный мыслитель, один из наиболее влиятельных исследователей экономики и социологии информационной эпохи — любезно согласился дать интервью специально для журнала «Корпоративное управление». Мануэль Кастельс рассказал о проблемах корпоративного управления в новую эпоху — эпоху информации и сетей. Кастельс — автор знаменитой на весь мир трилогии «Информационная эпоха», в которой он прослеживает эволюцию индустриального общества, анализирует переход к современной информационной эпохе и формулирует базовые принципы общества знания. В своей последней книге «Галактика Интернет» он детализирует механизмы структурной трансформации и обращает особое внимание на сетевые модели организации общественных и экономических институтов. Именно сетевое предприятие, с точки зрения Кастельса, является наиболее оптимальной бизнес-моделью для современной эпохи. Сетевое предприятие, как определяет его Кастельс, «это не сеть предприятий и не внутрифирменная сетевая организация. Скорее, это институт по управлению экономической деятельностью, ориентирующийся на определенные бизнес-проекты, которые реализуются через посредство сетей различного состава и происхождения: сеть есть предприятие. В то время как фирма продолжает оставаться организационной единицей, ассоциирующейся с накоплением капитала, правами собственности (в большинстве случаев) и стратегическим управлением, практика деловых отношений реализуется с помощью сетей как таковых. Такие сети обладают гибкостью и адаптируемостью, необходимыми мировой экономике, испытывающей неослабевающий прессинг технических инноваций и подстегиваемой быстро меняющимся спросом» («Галактика Интернет», гл. 3). Вполне логично, что первыми стали ориентироваться на сетевую модель компании, напрямую связанные с информационной индустрией (лучший пример — гигант Cisco Systems Inc.), однако те качества, которые присущи сетевому бизнесу, — масштабируемость, интерактивность, гибкость управления, брендинг и ориентация на потребителя — вовсе не привязаны исключительно к сфере информационных технологий, но являются универсальными ориентирами для компаний практически всех отраслей экономики.

- Как вы полагаете, является ли сетевая модель фундаментальным трендом развития или это одна из возможных моделей, эффективная только при определенных условиях?

- Конечно, существует несколько возможных моделей. Однако ситуация свидетельствует о том, что сетевая модель организации является наиболее конкурентоспособной, и те фирмы, которые не перенимают эту модель, рано или поздно не выдерживают напряжения конкуренции на современном экономическом рынке и выбывают из соревнования. На протяжении последнего десятилетия мы наблюдаем за тем, как наиболее успешные фирмы начинают использовать именно сетевую модель.

Согласно этой модели, владельцы компании должны быть готовы передать ответственность среднему звену управления, а также своим сотрудникам; должны инвестировать в сетевые технологии по управлению организацией; налаживать контакты с поставщиками и потребителями. Кроме того, современные компании должны заниматься обучением своего персонала, чтобы сотрудники были способны управлять сложной системой взаимодействий в режиме реального времени. Предприняв эти меры, сторонники сетевой модели, без сомнения, окажутся в выигрыше, а результаты их усилий превзойдут все самые смелые ожидания. В качестве примеров успешных сетевых компаний можно назвать Cisco, Nokia, Dell, IBM (электронная индустрия), Zara, Benetton (легкая промышленность), Accenture (консалтинг) и проч.

Не секрет, что концепция информационного общества и сетевой экономики до сих пор подвергается серьезной критике. Ее основной тезис состоит в том, что наибольшие выгоды от внедрения информационных и сетевых технологий получает не столько экономика в целом, сколько сама информационная отрасль — эффект же от «информатизации» производства едва заметен в традиционных отраслях. Ответом на эту критику как раз и является подробный анализ использования сетевой модели бизнеса, который Кастельс предпринимает в целом ряде своих публикаций. Он специально обращает внимание на то, что сеть (и в смысле Интернета, и в смысле особой модели управления бизнесом) дает конкурентные преимущества не только информационным компаниям, но и «классическим», таким, как одна из крупнейших машиностроительных компаний мира, ABB Group, которая еще в 2001 г. провела полную реорганизацию своей системы управления, внедрив модель так называемой «совместной коммерции» между производителями, поставщиками и заказчиками.

— Как Вы полагаете, насколько крупные корпорации, особенно те, которые не имеют непосредственного отношения к информационной индустрии, соответствуют сетевой модели? Сказывается ли это на их жизнеспособности и будущем развитии?

— Сетевая модель возникла в электронной отрасли, поскольку компании — производители сетевого оборудования прекрасно осознавали ее потенциал. По сути, эта бизнес-модель является общей и уже успела доказать свою эффективность во всех секторах промышленности. Ключевой момент состоит в том, как внедрить сетевую модель в структуру корпорации, в отношения с поставщиками, с потребителями, с компаниями-партнерами. Поскольку у любой компании имеется множество партнеров в самых разных областях ее деятельности (в сфере высоких технологий, финансов, консалтинга, на специфических рынках и так далее), то необходимо научиться управлять этой множественностью сетевых связей. Причем вы

«XXI век не будет темным веком. Также не принесет он большинству людей щедрот, обещанных самой экстраординарной технологической революцией в истории. Скорее всего, он может быть охарактеризован как информационная неразбериха»

Мануэль Кастельс.
Информационная эпоха: экономика, общество, культура.
М., 2000. С. 508

In the exclusive interview Manuel Castells, distinguished sociologist and leading scholar of communication and the information age, reflects on the topic of the network society, its principles, perspectives and problems. He discusses the way network patterns influence the development of multinational corporations in the era of informational and global economy. He expresses his views on open source culture and practice as a technology of cooperation. He suggests that only large corporations, which have applied the networking form of organization and are supported by flexible information technologies, will be able to survive in a highly competitive market place of XXI century. Manuel Castells, emeritus professor of city and regional planning at the University of California in Berkeley, author of more than 20 books, including the groundbreaking «The Internet Galaxy: Reflections on Internet, Business, and Society», points out the most acute problems of work and employment in the global economy.

можете использовать сетевую модель только в том случае, если у вы обладаете достаточным количеством знаний и управленческих способностей. Для информационной эпохи сетевая модель — то же самое, что фордистско-ленинская научная организация труда для эпохи массового индустриального производства.

Описывая особенности сетевого предприятия в своей монографии «Галактика Интернет», Кастельс указывает на то, что сеть может с легкостью стать глобальной и при этом ей не надо будет преодолевать особых технических препятствий — она может развиваться, расширяться либо сокращаться, меняя свою конфигурацию сообразно стратегии деловой активности. При этом она позволяет обойтись без вертикальных каналов связи, не теряя при этом нити ведения деловых операций, то есть придать управлению необходимую гибкость и сохранить контроль над бизнес-проектом при расширении его рамок и диверсификации его структуры сообразно потребностям каждого отдельного проекта. Эта способность сочетать стратегическое управление с децентрализованным взаимодействием с множеством партнеров имеет решающее значение для достижения поставленных целей. Сеть представляет собой технологию, необходимую для интегрирования компании в экономику, в рамках которой качество руководства процессом приобретения и слияний определяет жизнь или смерть конгломератов, образовавшихся в результате подобных поглощений и объединений.

— Как Вы считаете, существует ли противоречие между вертикальными отношениями собственности, особенно актуальными для частных фирм и корпораций, контролируемых ограниченным числом крупных владельцев, и своего рода «горизонтальным вызовом» информационного общества? Если да, то есть ли пути разрешения этого противоречия?

— В принципе здесь нет противоречия. Небольшое число основных владельцев могут быть достаточно дальновидными для того, чтобы избрать децентрализованную модель управления бизнесом и обеспечить автономию филиалам компании. Однако зачастую собственники компаний слишком озабочены контролем власти, чтобы пойти на установление автономии или учреждение сетевой организации. Олигополистические конгломераты будут разрушаться, а на их месте возникнут новые компании с лучшей моделью бизнеса, основанной на сетевых технологиях и знаниях, которые будут более успешными в долгосрочной перспективе. Это будет иметь положительный результат как для бизнеса, так и для людей. Новая сетевая экономика, безусловно, создает определенные проблемы для крупных корпораций — трансформация бизнес-модели требует значительных финансовых и человеческих ресурсов. Эти проблемы коснутся, например, такой важной сферы бизнеса, как брендинг. Брендирования торговой марки легко добиться в условиях олигополистического рынка, подобного рынку персональных компьютеров с процессорами от Intel. Но в мире сложных сетей производства и распределения брендинг может осуществляться главным образом не за счет «естественной монополии», а на основе управления процессом внедрения новшеств и жесткого контроля качества. Сетевые информационные системы делают возможной положительную обратную связь между всеми компонентами сети и процессами производства и сбыта, а также обнаружение и исправление ошибок, ответственным является координатор процесса — владелец торговой марки. Следует заметить, что в этом отношении размер корпорации не только соз-

дает проблемы, но и обеспечивает ресурс для внедрения наиболее эффективных вариантов сетевой бизнес-модели. Главным же препятствием оказывается не столько размер, сколько готовность руководства корпорации к изменению стратегии.

— Каким образом особенности сетевой модели функционирования отдельной экономической структуры могут проявляться на уровне ее корпоративного управления?

— Руководство корпорации должно выбирать стратегию и иметь смелость делать ставку на новые рынки, новые технологии, новые методы. Что же касается текущего управления бизнесом, то его следует оставить тем людям, которые знают, как производить, управлять и продавать. Таким образом, сетевое взаимодействие проходит через всю непрерывно обновляющуюся информационную систему. Более того, компания должна осознавать, что самым главным является корректная и осуществляющаяся в режиме реального времени связь с поставщиками и потребителями, а также гибкое взаимодействие с малым бизнесом, сотрудничающим с данной компанией. Каждый отдельный узел сети необходимо сделать автономным, сохраняя за высшим руководством только ключевую функцию контроля за стратегическими решениями и право на внесение коррективы, если в системе что-то пойдет не так.

Именно этот момент является традиционно одним из самых проблематичных для практики управления. Не случайно Кастельс говорит о смелости, которой должны обладать руководители корпорации, чтобы доверить управление текущим бизнесом низшим управленческим звеньям. Однако чем более глобальными становятся бизнес-процессы корпорации, чем больше у нее партнеров, чем более диверсифицированным и ориентированным на массового потребителя она становится, тем более актуальной и практически неизбежной оказывается сетевая трансформация управления. И речь уже не идет о смелости или решительности, но о жизненной необходимости. Такая необходимость выжить подтолкнула в свое время IBM к сетевой переориентации своей бизнес-модели, ориентированной исключительно на производство компьютеров. В результате эта корпорация стала одной из крупнейших сервисных и консалтинговых компаний в мире. Весьма примечательно, что при этом IBM сделала ставку на внедрение в качестве основы систем управления бизнес-процессами открытого программного обеспечения, которое само по себе развивается по сетевому принципу.

— В условиях информационного общества и с распространением цифровых технологий становится особенно острым противоречие

«Созревание информационной экономики, диффузия и надлежащее использование информационной технологии как системы, по всей вероятности, освободят производительный потенциал этой технологической революции. <...> Без сомнения, XXI в. будет свидетелем роста экстраординарной по историческим стандартам систем производства. Человеческий труд будет производить больше и лучше при значительно меньших усилиях. Умственный труд заменит физические усилия в большинстве производственных секторов экономики. Однако доля этого богатства, достоящаяся индивидам, будет зависеть от их доступа к образованию, а обществу в целом — от его социальной организации, политической системы и политических курсов. Глобальная экономика в XXI в. будет расширяться, используя значительное увеличение мощности телекоммуникаций и обработки информации. Она проникнет во все страны, на все территории, во все культуры, во все коммуникационные потоки и во все финансовые сети, неустанно просматривая планету в поисках новых возможностей извлечения прибыли. Но она будет это делать избирательно, соединяя значимые сегменты и пренебрегая местностями и людьми, которые уже исчерпали свой потенциал или не представляют интереса в данный момент. Территориальное неравенство производства приведет к экстраординарной географии дифференцированного производства ценностей, которая резко разделит страны, регионы, монополии».

Мануэль Кастельс.
Информационная эпоха: экономика, общество, культура.
М., 2000. С. 513

между реальной стоимостью информации, возникновением своего рода информационного капитала и дигитализацией самой информации, которая, по выражению Стюарта Бранда, «стремится быть свободной». Иными словами, «все, что может быть скопировано, будет скопировано» независимо от системы права, правоохранительных органов и правового сознания. При этом цена информации по-прежнему очень высока. Есть ли, по Вашему мнению, способ сохранить баланс?

— Творчество — это сфера свободной деятельности. Интернет был построен на свободных протоколах, которые были публичными и не опирались на систему авторского права. И если мы сегодня можем говорить об информационной революции, то именно потому, что творцы этой революции в университетской среде, в которой и проводились основные исследования, не собирались делать деньги, но хотели создать новую технологию сотрудничества. И вы, конечно, можете также успешно заниматься бизнесом, используя свободу творчества, развивая какие-то программы и услуги. Именно таким образом IBM стала сервисной компанией, используя открытые программные продукты и внося свой вклад в развитие сообщества свободных от отчислений программ с открытыми источниками. Старая модель, примером которой может служить Microsoft, исчерпала себя, хотя Microsoft благодаря своей монополии накопила настолько много капитала, что способна найти себе место и в новом мире свободных источников.

Справедливость этой оценки подтвердила и сама корпорация Microsoft. Уже после того, как профессор Кастельс ответил на вопросы интервью, Microsoft подписала соглашение со своим давним конкурентом, компанией Novell, и официально заявила о том, что намерена вести совместную разработку, продвижение и улучшение совместимости собственных программных продуктов с программами, основанными на принципах открытых источников. По данным Комиссии по ценным бумагам США, Microsoft готова потратить на эти цели порядка \$348 млн. Тем самым Microsoft сделала адекватный вывод из актуальной перспективы конца ее олигополии на рынке операционных систем и программного обеспечения для бизнеса. Аналогичные процессы происходят и в других сферах бизнеса. Сеть — это не просто вариант модели управления компанией, организации производства и взаимодействия с партнерами и потребителями, но и серьезный вызов, который брошен реалиями информационного общества во всех сферах современной политики, экономики и культуры старым — индуст-

риальным и олигополистическим — социальным и экономическим моделям.

— Движение открытых программ, поддерживаемое, в частности, некоторыми крупными корпорациями, решает проблемы, связанные с программным обеспечением. Возможно ли универсальное решение, учитывающее интересы корпоративных экономических структур в отношении интеллектуальной собственности и технологической реальности цифровой эпохи?

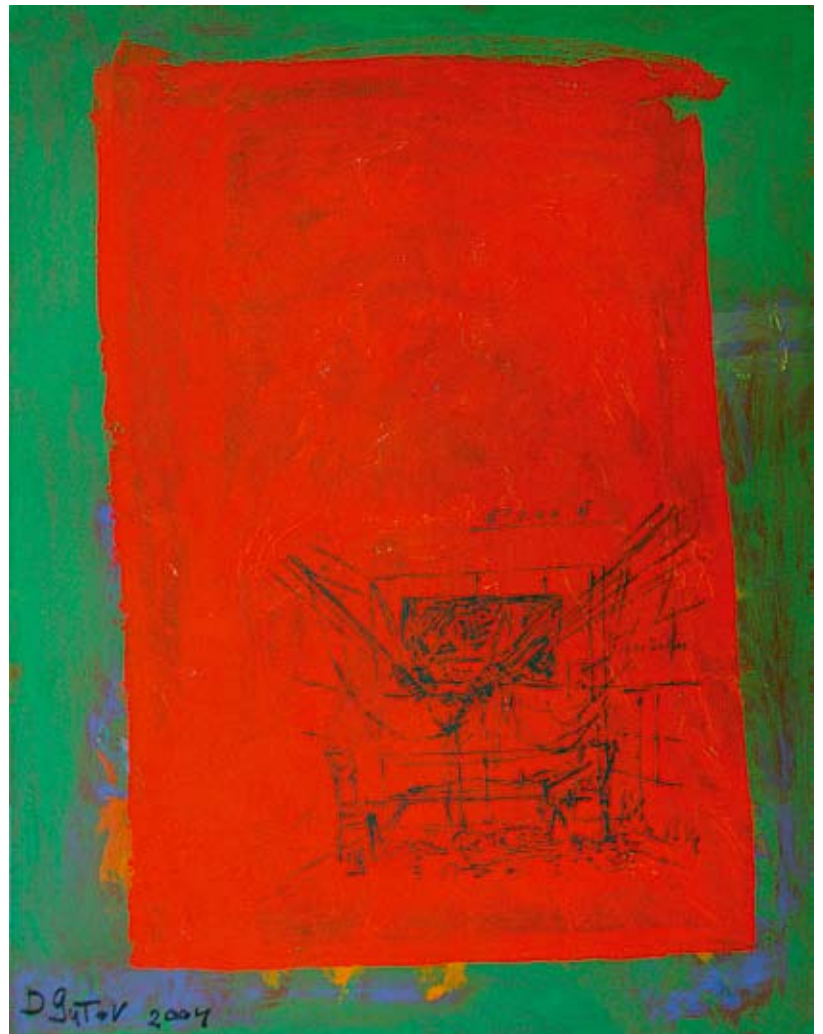
— В эпоху цифровых технологий вы не можете продолжать использовать старые законы об авторском праве. В США 60 млн. человек регулярно скачивают на диски музыку и фильмы, причем делают это абсолютно бесплатно. Две трети из них считают правильным и логичным обмениваться контентом на CD или DVD, за который они уже заплатили. Конечно, компании преследуют таких пользователей, но они могут поймать всего лишь несколько сотен правонарушителей, что составляет мизерный процент от общего числа людей, незаконно распространяющих информационную продукцию. Компании проиграли сражение. Теперь уже большие компании, такие, как Universal Studios, вступают в отношения с Интернет-компаниями, предлагая свободные от отчислений каталоги и зарабатывая деньги на рекламе. Новая бизнес-модель цифровой эпохи пока еще находится в состоянии зарождения, и мы еще не знаем, какой она будет, но мы уверены, что старая модель интеллектуальной собственности уже мертва.

Интервью подготовил Владимир Харитонов

«Обещанием информационной эпохи является освобождение беспрецедентной производительной возможности силой разума. Я думаю — следовательно, я произвожу. Поступая таким образом, мы будем иметь досуг для экспериментов с духовностью и возможностью примирения с природой, не жертвуя материальным благосостоянием наших детей. Мечта Просвещения — что разум и наука решат проблемы человечества — в пределах досягаемости. Однако существует экстраординарный разрыв между нашей технологической переработкой и нашей социальной недоразвитостью. Наши экономика, общество и культура построены на интересах, ценностях, институтах и системах представлений, которые в общем ограничивают коллективную креативность, конфискуют плоды информационной технологии и отклоняют нашу энергию в русло самоуничтожающей конфронтации».

Мануэль Кастельс. Информационная эпоха: экономика, общество, культура. М., 2000. С. 511

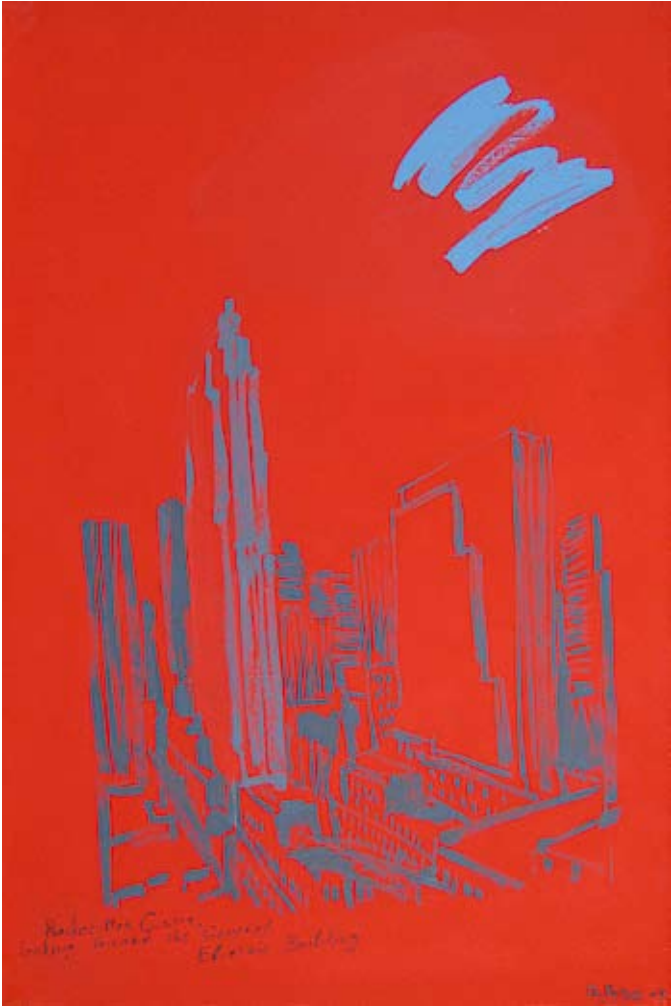
Картинка справа: Дмитрий Готов. Знаешь ли ты современное искусство? Человек, улетающий в космос. Из собрания Игоря Маркина



С начала 1990-х гг. проблемы корпоративного управления стали одной из тем, наиболее активно обсуждаемых на глобальном уровне – международными финансовыми институтами, международными организациями и форумами, инвестиционными институтами и консалтинговыми фирмами, биржами, компаниями. Объективной основой резкого возрастания интереса к проблемам корпоративного управления стало изменение структуры инвестиционных потоков в развитых странах. Так, по данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), за 1970-2000 гг. годовой объем прямых инвестиций в семерке ведущих развитых стран вырос примерно в 40 раз, а портфельных инвестиций – в 150 раз. В частности, в ведущих странах Запада, прежде всего США, в результате очень длительной фазы экономического роста, доминирующих позиций в мировых финансах, создания новых средств производства и внедрения новых принципов управления оказались накопленными гигантские финансовые ресурсы. Особенно важно при этом отметить, что очень значительная, преобладающая часть таких ресурсов принадлежит не промышленным группам, как это было ранее, а инвестиционным институтам – прежде всего пенсионным и страховым фондам, а также частным гражданам. Эти институты, а также получившие широкое развитие различного рода инвестиционные фонды, привлекающие средства граждан, компании, управляющие пенсионными и страховыми накоплениями, стали чрезвычайно активно – даже агрессивно – искать возможности для вложения своих средств. Приобретая, как правило, миноритарные пакеты акций в объектах вложений, эти инвесторы не могут рассчитывать на преобладающее влияние на процесс управления компаниями, в которые вложены их средства, а также на то, что их интересы будут учтены руководством и крупными акционерами этих компаний. Поэтому портфельные инвесторы чрезвычайно чувствительны к практике корпоративного управления компаний, ставших объектами их вложений. Неудивительно поэтому, что основой обсуждения проблем корпоративного управления стало обеспечение прав и защита миноритарных (портфельных) акционеров.

Исходная посылка оценки корпоративного управления

Внимание к корпоративному управлению со стороны правительственных и неправительственных институтов, бизнеса и экспертного сообщества последние полтора десятилетия неуклонно растет. За этот период в практике корпоративного управления компаний произошел ряд серьезных изменений. Вместе с тем в ходе активных обсуждений проблематики корпоративного управления, основной тон в которых задавали международные финансовые институты, международные организации, ведущие западные организации, претендующие на представительство интересов инвесторов, консалтинговые фирмы и иные инфраструктурные институты, ведущие мировые средства массовой информации, сложились доминирующие представления и оценки, видение, претендующее на то, чтобы в его рамках осмысливались конкретные факты и выстраивались рекомендации в отношении практических действий, а также давались рекомендации инвесторам и другим заинтересованным сторонам*. Единственной же причиной повышенного внимания к вопросам корпоративного управления в последнее десятилетие принято



Дмитрий Гутков.
Рокфеллер-Центр.
Из собрания Игоря
Маркина

считать стремление обеспечить более безопасные и комфортные условия для инвесторов. Однако накопившиеся за прошедшие годы факты, на наш взгляд, дают основание для переосмысления ряда сложившихся представлений о причинах, обусловивших такой большой интерес к вопросам корпоративного управления на глобальном уровне, исходных базовых оценок, касающихся состояния корпоративного управления в компаниях различных стран, связанных с этим рисков для инвесторов, ключевых проблем, требующих особого внимания, и рекомендаций в отношении совершенствования корпоративного управления в компаниях различного типа. Исходной посылкой «нормативной» теории корпоративного управления является постулат о качественном разрыве между уровнем корпоративного управления в развитых странах и странах с развивающимися рынками и соответственно о принципиально разном уровне рисков для акционеров, связанных с корпоративным управлением в компаниях из этих двух групп стран, в акции которых инвесторы вкладывают свои средства. Между тем накопилось значительное число фактов, вступающих в серьезное противоречие с этой посылкой.

Сравнительный взгляд на риски корпоративного управления

Согласно исследованию, проведенному Global Investment Returns Yearbook, с 2000 по 2003 г. включительно с мировых финансовых рынков «испарилось» \$13 трлн. То, где такое «испарение» происходило

*На наш взгляд, в сжатом виде это видение было изложено в статье главного экономиста Международной финансовой корпорации (МФК), вице-президента Всемирного банка и МФК М. Клайна и экономиста Всемирного банка Т.Харфорда, опубликованной в мае 2004 г. в «Файнэншл Таймс». В ней, в частности, сказано следующее: «Адам Смит... считал, что крупные акционерные общества никогда не смогут добиться процветания, так как их менеджеры не имеют стимулов заботиться об интересах разпыленных мелких акционеров. Но Смит был не прав... Примеры крупных мошенничеств являются исключениями. В большинстве богатых стран мелкие инвесторы продолжают вкладывать свои деньги в крупные компании, в отношении которых у них нет эффективного контроля, справедливо полагая, что они получат выигрыш от этого... Хотя существуют возможности для улучшения, тот факт, что злоупотребления столь редки в сравнении с опасениями Смита, свидетельствует о высоких стандартах корпоративного управления в развитых странах... Однако он (Смит. – И.Б.) был прав, когда речь идет о практике корпоративного управления в развивающихся странах... Плохое корпоративное управление в развивающихся странах является серьезной проблемой».

In the analytical article «The problems of corporate governance» Igor Belikov, director of Russian Institute of Directors, approaches corporate governance from a global economics perspective. Among the many issues that have come under critical scrutiny and revision are the behavior and strategy of foreign investors, investment funds, pension funds, banks and insurance companies. This article provides an introductory overview and analysis for the recent developments in corporate law reform, banking and finance in Russia, the USA and Europe. The author expresses his thoughts on the cause of the lack of capital growth and the absence of confidence in Russian companies, and explains the reasons why advanced countries capitalize their institutional advantage in global financial, investment and information flows.

**Ведомости.
10.02.2004

***MacAvoy P. Millstein
I. The recurrent crisis in
corporate governance.
NY, 2003. P. 82

особенно интенсивно, становится понятно из других данных этого исследования, согласно которым доля США в общем объеме мировых финансовых рынков составила 52%, Великобритании – 10%, Японии – 8,6%, Франции – 4%, Германии – 3%, Швейцарии – 2,8%**². При этом необходимо иметь в виду, что основная часть потерь, которые несут инвесторы в странах с развивающимися рынками, связана с вложениями в суверенные долговые ценные бумаги (на которые состояние корпоративного управления в стране не оказывает влияния), а меньшая является результатом потерь вложений в акции. В развитых странах потери инвесторов связаны в большей степени с потерей вложений в акции компаний, а как показал опыт 2001-2002 гг., эти потери были связаны именно с низким уровнем корпоративного управления в этих компаниях. Так, капитализация американской компании WorldCom составляла в 1999 г. \$185 млрд. После того как в июне 2002 г. вскрылись факты искажения руководством компании ее финансовой отчетности, уже в июле 2002 г. она объявила о банкротстве. Выяснилось, что руководство компании «пририсовало» \$74,4 млрд. несуществующей прибыли, скрыв убытки в \$64,5 млрд. Всего же за период с 1999 по 2002 г. капитализация компании снизилась на \$126,8 млрд.^{***}

В результате вскрытия многочисленных злоупотреблений, тотального искажения финансовой отчетности акции компании Enron, с заявившимся объемом продаж более \$100 млрд., занимавшей 7-е место в списке крупнейших компаний журнала Fortune, упали с \$90,56 в августе 2000 г. до \$0,26 к 30 ноября 2001 г. С августа 2000 г. по декабрь 2001 г. акции компании упали в 350 раз, а общие потери от падения цены акций составили как минимум \$18,8 млрд. (не считая долговых обязательств компании в \$31 млрд.

на конец 2001 г.). История Enron является особенно показательной, так как компания долгое время числилась в числе компаний с наилучшим менеджментом и очень высокой репутацией. Советы директоров обеих компаний включали людей, имевших высокую личную и профессиональную репутацию, и действовали с соблюдением процедур, составляющих основу «передовой практики» корпоративного управления (best corporate governance practices). Эти компании соблюдали требования регулирующих органов и раскрывали много информации о своей деятельности. В том числе и такой, которая, казалось, должна была немедленно вызвать вопросы. Так, финансовая отчетность Enron показывала, что валовой годовой доход компании возрос с \$13,3 млрд. в 1996 г. до 100,8 – в 2000 г., то есть рос с темпом 57% в год и составил на 1 сотрудника \$55,3 млн. в год, что в 3 раза больше, чем в наиболее успешно работающем инвестиционном банке Goldman Sachs, занимающемся исключительно финансовыми операциями, и в 19 раз больше, чем в ИБМ, работающей в очень быстрорастущем секторе. И ни у кого – ни у финансовых экспертов, ни у инвесторов – эти цифры не вызвали вопросов. В связи с этой историей известный американский специалист С. Финкельштейн, проведший специальное исследование причин крахов крупных западных компаний, пишет: «Самое тревожное во всей этой истории то, что, несмотря на все наше желание считать Enron отклонением от нормы, генетической ошибкой, произошедшей в ходе бизнес-эволюции, мы осознаем, что в действительности наши компании имеют с Enron гораздо больше общего, чем мы признаем на публике и даже наедине с самими собой»^{****}. По данным У. Баффета, большинство американских компаний занимают искусственным завышением собственных прибылей с тем, чтобы они соответствовали ожиданиям инвесторов и чересчур оптимистичным прогнозам аналитиков с Уолл-стрит. Можно привести и другие, не менее впечатляющие примеры аналогичных случаев (Ahold, Adelphia, Global Crossing, Parmalat, Tyco). После сезона больших скандалов 2000-2001 гг. аналогичные злоупотребления были выявлены в других компаниях. Так, в ноябре 2005 г. вскрылись приписки в американской брокерской компании Refco, направленные на сокрытие долга руководителя компании самой компании в размере \$430 млн., что в конечном итоге привело к краху компании. В ноябре 2005 г. разразился скандал в Канаде, связанный со злоупотреблениями бывшего

****Финкельштейн С.
Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций. М., 2004. С. 335.

Дмитрий Готов.
Небо



Игорь Вячеславович Беликов – директор Российского института директоров, заместитель председателя Коллегии профессионального сообщества корпоративных директоров, эксперт по проблемам корпоративного управления, один из авторов российского Кодекса корпоративного поведения и Национального доклада «Корпоративное управление и экономический рост в России» 2004 г. Член Экспертного совета по корпоративному управлению при ФСФР России. В 2002-2004 гг. - член Экспертного совета при ФКЦБ России. В 2003-2004 гг. - член и ответственный секретарь Национального совета по корпоративному управлению. Член Международной сети корпоративного управления (ICGN) и экспертной группы Межправительственной группы экспертов по международным стандартам и отчетности Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД, Женева). Член совета директоров ОАО «Астрахань-энерго», ОАО «Волгоградэнергобывт» и комитетов по корпоративному управлению советов директоров АФК «Система» и ОАО «Уралсвязьинформ». Автор множества работ по проблемам корпоративного управления, соавтор и редактор книг «Совет директоров в системе корпоративного управления компании» (2002 г. и 2005 г.) и “Корпоративный секретарь в системе корпоративного управления компании” (2005 г.). Соавтор «Российского кодекса корпоративного поведения» и «Национального доклада по корпоративному управлению». Автор книг и статей по вопросам корпоративного управления.

*Владеет такими изданиями, как Chicago Sun, Times, National Post (Canada), Jerusalem Post.

**Wall Street Journal. 20.11.2006

***Global Proxy Watch. 2006. № 21

****IR Magazine. August 2006. P.11

председателя совета директоров издательского дома Hollinger International К. Блэка*.

Как подсчитала специально созданная для расследований злоупотреблений комиссия, он и люди из его окружения присвоили около \$400 млн. – более 95% чистой прибыли, полученной Hollinger за 5 лет.

Финансовая отчетность публичных американских компаний демонстрирует все меньшую степень достоверности. По данным консалтинговой компании Glass Lewis, в 2001 г. американские компании пересматривали отчетность 270 раз, в 2005 г. – 1195 раз, за январь-сентябрь 2006 г. – 1070 раз, а по итогам 2006 г. этот показатель должен перевалить за 1300. Пересмотр отчетности де-факто означает аннулирование финансовых показателей компании и невозможность для инвесторов ориентироваться на них в дальнейшем. Причем, по данным исследования, проведенного под руководством главного аудитора Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC), примерно в 55% случаев пересмотр отчетности был вызван элементарными ошибками компаний в ведении бухучета либо же тем, что у бухгалтеров не было корректных данных для достоверной отчетности. И это при том, что Комиссия по ценным бумагам и биржам совместно с Комитетом по надзору за аудитом публичных компаний США (PCAOB) собираются ослабить правила внутреннего контроля из-за жалоб компаний на дороговизну соблюдения соответствующих требований, установленных законом Сарбэйнса-Оксли**.

Отношение высших менеджеров компаний, являющихся наемными управляющими, к акционерам, то есть собственникам своих компаний, в немалом числе случаев напоминает отношение барина к слугам. Так, на прошедшем в июне 2006 г. общем собрании акционеров крупной американской компании Home Despot из действующих членов совета директоров, каждый из которых был номинирован на переизбрание на новый срок, присутствовал лишь один член совета директоров – Б. Нарделли, совмещающий посты главного управляющего и председателя совета директоров, несмотря на вал критики со стороны акционеров еще до собрания. Получивший вознаграждение за период 2000-2005 гг. в размере \$123,7 млн., несмотря на то что акции компании за этот период упали в цене на 12%, Б. Нарделли на протяжении собрания, длившегося всего 30 минут, отметил вопросы акционеров, вел себя вызывающе, обрывал и окрикивал пытавшихся выступить представителей акционеров, после чего объявил собрание закрытым и тут же отбыл в аэропорт. После собрания компания не объявила результатов голосования по избранию членов совета директоров***. Несмотря на растущее из года в год недовольство со стороны акционеров, вознаграждение наемных менеджеров западных компаний имеет только одну тенденцию – роста, очень часто - независимо от результатов, показанных компанией и динамикой стоимости ее акций. Согласно данным Института экономической политики (Economic Policy Institute), в 2005 г. среднестатистический главный управляющий американской компании получил в качестве вознаграждения \$11 млн., что в 262 раза превышает доход среднестатистического сотрудника компании. В 1965 г. среднестатистический главный управляющий получил вознаграждение, в 24 раза превышающее доход среднестатистического сотрудника компании, в 1978 г. это соотношение было 35 к 1, в 1989 г. – 78 к 1, в 2000 г. – 300 к 1 и в 2002 г. – 143 к 1****. Американская консалтинговая фирмы Shareholder Value Advisors на протяже-



Дмитрий Гутов. Скала у воды

нии 1995-2004 гг. изучала систему оплаты высших менеджеров в 702 публичных американских компаниях и пришла к выводу, что в целом размер вознаграждения руководства обследованных компаний не связан с качеством труда и производительностью и что 75% доходов руководителей компаний составляет твердый оклад, величина которого почти не связана с нынешней и будущей акционерной стоимостью компаний****. Высшие менеджеры ведущих западных компаний сформировали единый фронт сопротивления требованиям инвесторов и органов регулирования раскрывать в финансовой отчетности компаний полные размеры вознаграждений высших менеджеров, включая данные о выписанных опционах для руководителей компаний. Например, один из пунктов проекта решения общего собрания акционеров 2006 г., предложенный менеджментом немецкой компании Porsche, предусматривал запрет на раскрытие информации о вознаграждении высших менеджеров в течение 5 лет после соответствующих выплат*****.

*****Harvard Business Review. 2006. № 9. P. 26-27

*****Global Proxy Watch. 2006. № 3. P. 1

В мае 2006 г. разразился скандал в связи с выявленными манипуляциями менеджеров крупных американских компаний с опционами, предоставленными ими в качестве части пакета вознаграждения. В западных странах масса информации о финансовом кризисе 1997 г. и дефолт августа 1998 г. в России неизменно приводятся как показательные примеры рисков, в том числе и связанных с корпоративным управлением, в компаниях стран с развивающимися рынками. Между тем в ходе дефолта в России потери инвесторов оцениваются, по разным данным, от \$4

*Заметим, что одна из причин «испарения» \$13 трлн. с мировых финансовых рынков в 2000-2003 гг., заключается в колебаниях курса доллара в беспрецедентно широком диапазоне.

млрд. до \$7 млрд. Причем потери инвесторов как в России, так и в азиатских странах были главным образом связаны с резкой девальвацией валют*, которое произошло, как отмечают видные эксперты, например, бывший вице-президент Всемирного банка и лауреат Нобелевской премии по экономике Дж. Стиглиц, в том числе и в результате ошибочной политики и настоятельных рекомендаций со стороны Международного валютного фонда, использовавшего финансовые рычаги в отношении этих стран. К примеру, ни одна из крупнейших российских компаний, в акции которых вкладывали свои средства западные портфельные инвесторы до дефолта 1998 г., не исчезла в результате банкротства, а их акции, спустя 2-3 года после драматического падения в августе 1998 г., выросли в десятки раз, в разы превысив додефолтный уровень. Однако эти факты, судя по всему, не оказывают никакого влияния на поведение инвесторов и многочисленных консультантов, выдающих рекомендации в отношении объектов инвестирования. Так, в августе 2004 г. интернет-компания Google провела первичное размещение своих акций по цене \$85 за акцию. Капитализация компании составила \$23,1 млрд., что при чистой прибыли по итогам 2003 г. в \$150 млн. дало соотношение p/e 1:160**. К началу октября 2004 г. эти акции выросли почти на 50% – до \$130 за акцию, что дало соотношение p/e уже 1: 240. К середине ноября 2006 г. капитализация Google достигла \$156 млрд., при том, что капитализация ExxonMobil составила \$428 млрд., General Electric – \$369 млрд., Microsoft – \$294 млрд., а «Газпрома» – \$150 млрд. Инвестирование в актив с таким показателем становится уже вопросом не экономического

смысла, а веры в чудеса. Однако подавляющее большинство аналитиков дружно выдавали рекомендацию – «покупать!». При этом не является секретом, что уровень корпоративного управления в Google с точки зрения передовой практики корпоративного управления находится на весьма низком уровне и стиль принятия решений основными акционерами сильно напоминает стиль, царивший в доткоммах, подвергшихся массовому падежу в 2000-2001 гг. При этом очевидно, какие последствия для мировой экономики может иметь прекращение деятельности ExxonMobil, General Electric, Microsoft и «Газпрома», в то время как поисковых систем, подобных Google, существует немало. Напомним, что при достижении компанией из страны с развивающимся рынком соотношения p/e 1:15, независимо от отрасли, в которой она работает, показателей ее эффективности и состояния ее управления, западные аналитики дружно начинают выступать с предупреждениями о рисках вложений в такую компанию***.

Независимый аудит

Привлечение независимого аудитора является одним из краеугольных принципов западной «передовой практики» корпоративного управления. Рекомендациям, как выбирать максимально независимую и в то же время высококвалифицированную фирму-аудитора, как обеспечить ротацию независимых аудиторов, посвящены сотни страниц различного рода рекомендаций. Однако реальная ситуация, сложившаяся на международном рынке аудиторских услуг, все больше обесценивает эти настойчивые рекомендации. Как показывает статистика, на протяжении 1990-х гг. и в последующий период очень быстрыми темпами развивался процесс концентрации предоставления услуг по проверке финансовой отчетности всем более или менее значимым компаниям в компаниях так называемой «большой пятерки», после краха фирмы «Артур Андерсен» ставшей «большой четверкой» (PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, Deloitte & Touche, KPMG). Особенно выделяется PriceWaterhouseCoopers, на которую приходится едва ли не половина рынка аудиторских услуг, предоставляемых всеми компаниями «большой четверки». В любой другой отрасли компания с

** P/e – соотношение текущей стоимости акции с чистой прибылью, приходящейся на эту акцию. Такое соотношение показывает, сколько годовых чистых прибылей понадобится, чтобы «окупить» текущую капитализацию компании. Иными словами, за сколько лет (при условии сохранения текущей годовой прибыли) компания сможет окупить себя.

***На одних лишь ожиданиях о возможном повышении ставки Федеральной резервной системы на 0,25% и прогнозах части аналитиков о возможном снижении цен на сырьевые товары лишь за одну неделю с 17 по 24 мая 2006 г. западные инвесторы вывели из фондов акций развивающихся рынков \$5 млрд. Такими темпами западные инвесторы не выводили свои средства даже в период азиатского кризиса 1997 г. Этот исход сопровождался ритуальными рассуждениями о низком уровне корпоративного управления в странах с развивающимися рынками, при том, что с 2000 г. в них не было крахов компаний в результате провалов в их системе корпоративного управления, имевших в их национальных экономиках такой же вес, как имели WorldCom, Enron, Parmalat. Очевидно, что дать объяснение такому поведению инвесторов в рамках рационального управления рисками и даже здравого смысла становится затруднительно. Однако никто не усматривает в этом проблемы, заслуживающей обсуждения.



*За последние годы мы стали свидетелями многочисленных скандалов, связанных со случаями сговора сотрудников ведущих аудиторских фирм с крупными клиентами и утраты доверия к достоверности предоставляемых аудиторами отчетов. Эта проблема не решена, несмотря на усилия регулирующих органов западных стран. Аудиторские компании не несут реальной ответственности за осуществляемую ими работу в отношении аудируемых компаний. Например, Financial Times (в номере от 6.07.2005) указывает на отчетливую тенденцию замены принятого в Европе требования к внешним аудиторам давать «честную и справедливую» оценку состояния дел компании и распространенным в США подходом, при котором внешний аудитор лишь подтверждает соответствие финансовой отчетности формальным техническим требованиям. Такой подход закрепляется в международных стандартах аудита. Газета указывает, что этот подход значительно ослабит уверенность инвесторов в достоверности финансовой отчетности компаний. Как отмечает У. Макдонаф, бывший глава американского Совета по надзору за отчетностью публичных компаний, «доверие инвесторов к достоверности аудированной финансовой отчетности не было восстановлено» (Financial Times. 1.12.2005). Очевидно, что в такой ситуации утрачивается смысл работы внешнего аудитора и эта процедура превращается в весьма дорогую всеобщую повинность для компаний - эмитентов ценных бумаг. При этом ставки оплаты за эту услугу постоянно растут. Так, в марте 2004 г. на ленте одного из мировых новостных агентств с небольшим интервалом прошли две показательные новости. Первая: аудиторскую фирму «Эрнст и Янг», одну из фирм «большой четверки», обвинили в том, что вследствие неэффективного проведения ею аудита одной из крупнейших британских страховых компаний Equitable Life инвесторам был нанесен ущерб в 2,6 млрд. фунтов стерлингов. И вторая: в 2003 г. доходы этой фирмы выросли на 17,4% по сравнению с 2002 г., а стоимость аудита для компаний, входящих в Fortune-500, по прогнозам, в 2004 г. вырастет на 88%. Напомним, что это все происходило уже после скандала с Enron, ликвидация аудиторской фирмы «Артур Андерсен» и принятия закона Сарбейнса-Оксли, нацеленного на повышение качества аудита.

**Financial Times. 14.12.2005

такой долей рынка уже давно стала бы объектом антимонопольного расследования.

Теперь, как правило, компании, особенно из страны с развивающимся рынком, невозможно рассчитывать на привлечение инвесторов, не получив аудиторского заключения на свою финансовую отчетность от одной из фирм «большой четверки». Более того, даже в странах с развивающимися рынками компании, акции которых котируются на национальных биржах, в возрастающем числе вынуждены выбирать в качестве внешних аудиторов фирмы «большой четверки». Например, независимыми аудиторами почти 95% компаний, имеющих листинг на Лондонской фондовой бирже, являются фирмы «большой четверки». На Нью-Йоркской фондовой бирже проверку и заверение качества системы внутреннего аудита компаний, требуемые правилами листинга, отражающими статью 404 закона Сарбейнса-Оксли, осуществляют фактически лишь компании «большой четверки». Это означает, что каждая из компаний, прошедшей листинг, должна заказывать услуги сразу у двух компаний «большой четверки». Очевидно, что тендер на выбор независимого аудитора в такой ситуации утрачивает смысл*.

Как показал опыт, принципиальность аудиторской фирмы в большой степени зависит от размера компании-клиента, ее общей репутации и размера контракта. И нередко создается впечатление, что «принципиальность» эти аудиторские фирмы демонстрируют прежде всего в отношении компаний из стран с развивающимися рынками. Хотя и здесь «размер имеет значение». Так, инвестиционная компания Hermitage Capital Management обвинила олигарха глобального рынка аудита - крупнейшую мировую аудиторскую фирму PriceWaterhouseCoopers в том, что при проведении аудита в «Газпроме» она на протяжении 1990-х гг. закрывала глаза на «особые» отношения «Газпрома» с компанией «Итера». Судя по всему, изменений в сложившейся ситуации олигополии на мировом рынке аудиторских услуг не предвидится, во всяком случае, в обозримой перспективе. Как отмечает Financial Times, за последние полтора десятилетия разрыв в доходах и масштабах деятельности между фирмами «большой четверки» и другими западными аудиторскими фирмами достиг таких размеров, что последние, например, даже такие известные фирмы, как Grant Thornton, BDO Stoy Hayward, не видят для себя возможности конкурировать с «большой четверкой» и ориентируются на существование в тех нишах, которые они освоили к настоящему времени**. Интересно отметить, что сложившаяся ситуация не становится причиной беспокойства для западных инвесторов. Так, один из управляющих двух крупных инвестиционных фондов сказал автору, что, несмотря на то, что на протяжении работы фонда он успешно сотрудничал с аудиторскими фирмами не из «большой четверки», по окончании проекта он был вынужден нанять в качестве внешнего аудитора фирму «большой четверки». По его словам, если в процессе подготовки продажи компаний в крупных пакетах, которые принадлежат фонду, будут выявлены какие-то проблемы в финансовой отчетности, аудируемой компанией не из «большой четверки», инвесторы фонда предъявят претензии менеджменту управляющей компании. Но если эта отчетность будет аудирована фирмой из «большой четверки», то даже в случае выявления проблем реакция инвесторов фонда будет несравненно мягче («что ж, бывает»). Существует ли столь значимый разрыв в качестве аудиторских услуг, предоставляемых компаниями «большой четверки» и другими крупными аудиторскими ком-



Дмитрий Гутов. Скалы у воды

паниями? Вероятно, определенный разрыв существует***. Но едва ли он соответствует разрыву в ценах на их услуги. Сложившаяся ситуация не является результатом «заговора» со стороны фирм «большой четверки», а следствием обычного процесса концентрации и успешной стратегии руководства этих компаний за последние полтора десятилетия. Но аудиторская деятельность, во-первых, не является обычной отраслью, и процессы в ней имеют исключительно важное влияние на глобальную экономику в целом. А во-вторых, именно с учетом важности аудита непонятно, почему общепринятые принципы антимонопольного законодательства не должны применяться в отношении этого рынка****. В процессе разработки этих стандартов ведущую роль играют западные организации и институты. Однако и в этом процессе уже явно просматриваются признаки повторения сценария с заверением финансовой отчетности «независимым аудитором». Так, в 2002 г. уже 29% (по сравнению с 27% в 1999 г.) компаний, входящих в топ-250 по версии журнала Fortune (Global Fortune Top 250), воспользовались услугами внешних аудиторов для получения подтверждения достоверности представленных ими отчетов о социальной ответственности. Из этих аудиторских фирм 65% были фирмами из «большой четверки»****. В последующие годы эта тенденция получила дальнейшее развитие.

Рейтинг корпоративного управления

Мировой рынок рейтинговых услуг практически полностью контролируется тремя западными рейтинговыми агентствами – Standard & Poor’s,

***Эти фирмы осуществляют значительные инвестиции в развитие своей компетенции и квалификации персонала. Можно вспомнить, к примеру, специальный институт внутреннего аудита, созданный KPMG. Однако едва ли этот разрыв является столь же значимым как разница в ценах. К тому же он смягчается интенсивным процессом миграции кадров между аудиторскими компаниями. Кроме того, антимонопольное законодательство, как мы знаем, во всем мире применяется, исходя из доли той или иной компании на рынке, а не на основе оценки качества ее услуг.

****За последние годы все более активное развитие получает идея включения в состав факторов, определяющих стоимость компании и уровень ее корпоративного управления, еще одно компонента – социальной ответственности. В частности, от компаний начинают требовать составления и публичного раскрытия отчетности о корпоративной социальной ответственности в соответствии с весьма непростыми стандартами, продолжающими усложняться.

*****KPMG. International Survey of Corporate Sustainability Reporting. 2002

*Например, Центральный банк РФ обязал российские банки оценивать коэффициент залога в виде ценных бумаг под выданные ими кредиты, исходя из наличия у компаний-заемщиков рейтинга определенного уровня одного из трех указанных агентств.

**Report on electronic trade. 2003. UNCTAD. 2004

***Review of the role and effectiveness of non-executive directors. Derek Higgs, January 23, 2003. Institute of Directors. London

****Review of the role and effectiveness of non-executive directors. Derek Higgs, January 23, 2003. Institute of Directors. London

*****Financial Times. 27.01.2004

*****Рынок ценных бумаг. 2003. № 14. С.47

*****Тенденция растущего учета такого рода факторов отражает не только стремление консалтинговых компаний продать новую услугу в области социальной ответственности, но и растущую силу в развитых странах Запада социальных групп, сформировавшихся на новых основах (прежде всего, культурно-психологических). Борьба за соблюдение социальных стандартов, основанных на растущем влиянии этих групп, видна на примере конфликта по вопросу о принятии в ООН резолюции по осуждению дискриминацию геев и лесбиянок. Как отмечают наблюдатели, странам, выступающим за традиционные семейные ценности, в последние годы становится все труднее сдерживать натиск государств, отстаивающих права сексуальных меньшинств. Например, на весенней сессии ООН 2004 г. даже США (в 13 штатах которых действуют законы против «нетрадиционных сексуальных связей»), ранее всегда выступавшие против такой резолюции, заняли позицию нейтралитета. Сторонники такой резолюции подвергли на сессии жесткой критике решение правительства Бразилии – одной из немногих развивающихся стран, ранее заявивших о своей готовности поддержать эту резолюцию – отказаться от первоначально заявленной позиции, охарактеризовав его как «политическую близорукость, граничащую с трусостью». Под давлением обвинений в «нарушении прав человека и дискриминации» генеральный секретарь ООН К. Аннан заявил, что о своей поддержке директивы о предоставлении гомосексуальным партнерам сотрудников ООН тех же благ, которыми пользуются традиционные семьи сотрудников этой международной организации.

Moody's, и Fitch. Органы регулирования стран с развивающимися рынками обязывают внутренних национальных инвесторов оценивать вложения в компании своей страны с позиций наличия у них кредитных рейтингов одного из трех вышеуказанных агентств*. Международная «передовая практика» корпоративного управления исходит из того, что наличие у компании долговременной политики социальной ответственности и ее реализация – важный фактор хорошего корпоративного управления, повышения стоимости компании и успешного ведения ею своего бизнеса. «Доклад об электронной торговле и развитии за 2003 г.»**, подготовленный Конференцией ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), позитивно оценил политику телекоммуникационных компаний в таких развивающихся странах, как Индия, Бразилия, Малайзия, по использованию части своей прибыли для обеспечения доступа к связи жителей сельских и отдаленных районов как способ содействия экономическому развитию своих стран и развития рынка.

Сбалансированное представительство в совете и социальная ответственность

За последние годы содержание надлежащего корпоративного управления получает все более расширенное толкование. В частности, в него начинают включать такой аспект, как необходимость учета интересов различного рода групп, сформировавшихся на основе гендерных, этнических, культурных и иных принципов. Получивший широкую известность доклад о состоянии корпоративного управления в Великобритании Комиссии Хиггса*** в качестве одной из проблем отметил низкое представительство в советах директоров компаний женщин, иностранцев и представителей этнических меньшинств и рекомендовал, чтобы в советы активно выдвигались представители этих групп, причем «даже в том случае, если кандидаты от этих групп не соответствуют общему

уровню членов совета»****. По результатам этого доклада британское правительство заявило о своем намерении приступить к переговорам с руководством компаний с целью побудить их предпринять шаги по изменению существующей ситуации с представительством этих групп, в частности, «перенести фокус при поиске кандидатов (в советы директоров. – И.Б.) на женщин и представителей этнических меньшинств»*****. По утверждению американской организации Responsibility Research Center, включение в состав советов директоров представителей этнических меньшинств и женщин уже само по себе «ведет к улучшению качества принимаемых решений и повышению стандартов корпоративного управления»*****. Правительство Норвегии приняло решение, которое начиная с сентября 2005 г. обязывает компании страны иметь в составе советов директоров не менее 40% женщин. Таким образом, есть основания полагать, что представительство женщин, этнических меньшинств и других социальных групп в органах управления и контроля компаний в будущем станет одним из показателей социальной ответственности, а также пунктом, по которому от компаний будет требоваться раскрытие информации и подтверждение приверженности соответствующим стандартам. Так, в США и Великобритании на протяжении последних лет уже появилось немало фирм, предлагающих консалтинговые услуги по проверке и формированию «гендерного баланса» в советах директоров компаний*****. Правительства ряда западных стран также предпринимают шаги, направленные на то, чтобы сделать «социально ориентированное» инвестирование более императивным, по крайней мере для части инвестиционных фондов. Так, принятый в 1995 г. в Великобритании «Пенсионный акт» предусматривает, что фонды, управляющие пенсионными накоплениями, обязаны раскрывать информацию о том, в какой степени при принятии решений о вложении средств в ту или иную компанию, они учитывают социальные, экологические и этические аспекты деятельности этих компаний*****. Похожие законодательные акты находятся в стадии принятия или разработки в Бельгии, Германии и Швеции. Очевидно, что интенсивность формирования новых социальных групп и уровень их активности не являются одинаковыми в различных странах, впрочем, как и сами основы для формирования этих групп. Кроме того, их потенциал с точки зрения содействия успешному развитию компаний также сильно разнится. Упор на оценку корпоративного управления и инвестиционной привлекательности компаний в странах с развивающимися рынками с таких позиций, вклетке нередко практикуемыми западными правитель-

*****The United Kingdom Pensions Act of 1995. www.hmso.gov.uk/acts/acts1995/UKpga_1995002_en_1.htm

Дмитрий Гутков.
Море



*Один из представителей крупнейшего американского пенсионного фонда CALPers в числе причин, по которым фонд не инвестирует свои средства в России, назвал «...сокращение численности полярных медведей в российской части Арктики».

**С 2002 г. ГИО существует в качестве самостоятельно оформленной организации, является важным партнером Экологической программы ООН. Своей основной задачей ГИО считает разработку и внедрение общих принципов отчетности по вопросам устойчивого развития.

***Global Reporting Initiative. Sustainability Reporting Guidelines. 2002. См. www.globalreporting.org

****Членами этой организации являются более 770 британских компаний, в том числе 75 из 100 компаний, включенных в основной биржевой индекс FTSE-100.

*****Основным фактором этого является то, что значительное увеличение числа аналитиков приводит к увеличению цены обслуживания данной управляющей и брокерской компании в условиях острой конкуренции между ними, в том числе по цене своих услуг. Показательно, что инвесторы весьма чувствительны к цене обслуживания управляющими их средств и не проявляют очевидной готовности отдать предпочтение компаниям с более дорогим управлением, но имеющим больший штат аналитиков.

ствами и организациями двойными стандартами при оценке соблюдения прав человека, уровня демократии, коррупции, защиты окружающей среды и других подобных факторов, создает широкие возможности для управления инвестиционными потоками и определения цены компаний в интересах тех или иных стран, их деловых и политических групп*.

Раскрытие информации

Одним из ключевых принципов «передовой практики» корпоративного управления является раскрытие компаниями-эмитентами информации о различных аспектах своей деятельности в постоянно растущем объеме. Такой подход активно и единодушно отстаивается различного рода институтами финансовой инфраструктуры и организациями, претендующими на представительство интересов инвесторов. Например, формат отчетности компании о корпоративной социальной ответственности, рекомендованный Глобальной инициативой по отчетности*, включает в себя 50 основных показателей и 47 дополнительных, каждый из которых, в свою очередь, состоит из значительного числа более мелких показателей***. Формат отчета о корпоративной социальной ответственности компании, рекомендованный неправительственной организацией «Бизнес в Сообществе» (Business In The Community)****, включает 44 показателя, каждый из которых, в свою очередь, разбит на несколько более дробных показателей. Ежегодно растущий вал информации, исходящей от компаний под давлением организаций, претендующих за защиту прав акционеров и прочих категорий инвесторов, заставляет задаться вопросом: а способствует ли это облегчению оценки инвесторами действительного состояния дел и перспектив развития компаний? Интересно отметить, что число аналитиков в инвестиционных компаниях и фондах не увеличивается или увеличивается, но незначительно*****. А это означает, что неизменное или незначительно увеличивающееся число аналитиков вынуждены обрабатывать растущий колоссальными темпами объем корпоративной информации. К примеру, 6-8 аналитиков управляющей компании инвестиционного фонда, имеющей в своем портфеле бумаги 500 компаний, каждая из которых публикует годовой отчет, финансовый отчет и отчет по корпоративной социальной ответственности (или устойчивому развитию – sustainability development report), лишь по итогам завершившегося года должны тщательно изучить 1500 томов, каждый объемом от 50 до 150 страниц (при том, что степень глубины и детализации этих документов в соответствии с рекомендациями «передовой практики» должна постоянно повышаться). А ведь необходимо еще и изучать квартальные отчеты, регулярно пополняющиеся интернет-сайты этих компаний, пресс-релизы, раскрываемую на новостных лентах информацию о существенных фактах, выступления представителей руководства компаний, публикации о компаниях в средствах массовой информации. Эта ситуация повышает опасность ошибочных оценок, утраты понимания ключевых процессов за валом текущей, второстепенной информации. В дополнение к этому такая ситуация повышает уровень зависимости конечных инвесторов, в особенности мелких частных, от интерпретаторов-аналитиков. Последние все больше позиционируют себя как гуру, единственно способных объяснить компаниям, какую информацию они должны раскрывать рынку, а инвесторам – какие компании являются перспективными, а какие нет. Вспомним модные в конце 1990-х гг. рассуждения о «революции в корпоративной отчетности» и «новой бухгалтерии», доказывающие, что



достигнутые компаниями финансовые результаты не имеют большого значения для определения их стоимости и что оптимистическая оценка будущих финансовых результатов компаний «новой экономики», основанная на предоставляемой ими самими информации, является достаточноным основанием для оценки компаний, имеющих ничтожные обороты и часто убытки на протяжении ряда лет в сотни миллионов или даже миллиарды долларов*****. Руководствовавшиеся этими новейшими принципами инвесторы вложили миллиарды акций в компании, не создавшие реального бизнеса и денежных потоков, но рисовавшие совершенно невероятные перспективы*****. Повышение общей динамики процессов развития, развитие новых технологий вкупе с формированием новых потребностей объективно значительно усложняет процесс определения стоимости активов, резко увеличивает вес в ней нематериальных составляющих (в число которых входит и состояние корпоративного управления). Однако этот объективный процесс несет в себе очень серьезные опасности. «Сегодня, - пишет обозреватель «Файненшл таймс» Дж. Кэй, - политика (компаний. – И.Б.) строится на пиаровских стратегиях и работе с прессой, а бизнес – на работе с аналитиками и портфельными менеджерами»*****. Наглядный пример того, какие возможности для манипулирования мнениями инвесторов дали 1990-е гг. в США, где аналитики стали буквально «заклинателями

Дмитрий Готов. Горы

*****При том, что в финансовом анализе всегда было принято дисконтировать будущие финансовые потоки, а средний срок жизни компаний, как показывает статистика, неуклонно снижается

*****Где сейчас эти компании? Однако репутация революционеров в отчетности и бухгалтерии осталась незапятнанной. Большинство из них и сейчас продолжают оставаться гуру, поучающими инвесторов и компании.

*****Ведомости. 23.04.2004

*****Действовавшими к тому же в условиях острого конфликта интересов.

рынки»^{*****}, советам которых мелкие частные инвесторы следовали безоговорочно, а управляющие инвестиционными фондами, даже те, которые видели опасность переоцененности активов, прежде всего «доткомов» и псевдоинновационных карликов, просто опасались идти наперекор рекомендациям «гуру» из числа аналитиков и консультантов и настроением слепо веривших им частных инвесторов, клиентов этих фондов.

Корпоративное управление в непубличных компаниях

С начала 2000-х гг. международные финансовые и нефинансовые организации, ведущие мировые консалтинговые фирмы развернули активную кампанию с целью побудить частные, семейные компании, в том числе средние и сравнительно небольшие, прежде всего в странах с развивающимися рынками, внедрить у себя принципы «передовой практики» корпоративного управления в объеме, сопоставимом или аналогичном с компаниями, акции которых свободно обращаются на фондовом рынке. Используемый при этом основной аргумент заключался в том, что такие шаги повысят показатели защищенности инвесторов этих компаний и эффективность управленческих решений. Также активно продвигается идея о необходимости для этих компаний открыться по отношению к внешним, в особенности портфельным инвесторам*.

Утверждение, что внедрение основанных на опыте публичных компаний рекомендаций «передовой практики» корпоративного управления в компаниях, не имеющих публичного обращения своих акций и принадлежащих очень узкому кругу инвесторов, средних и даже небольших компаниях повышает эффектив-

ность принятия решений органами управления и контроля этих компаний, также не является бесспорным.

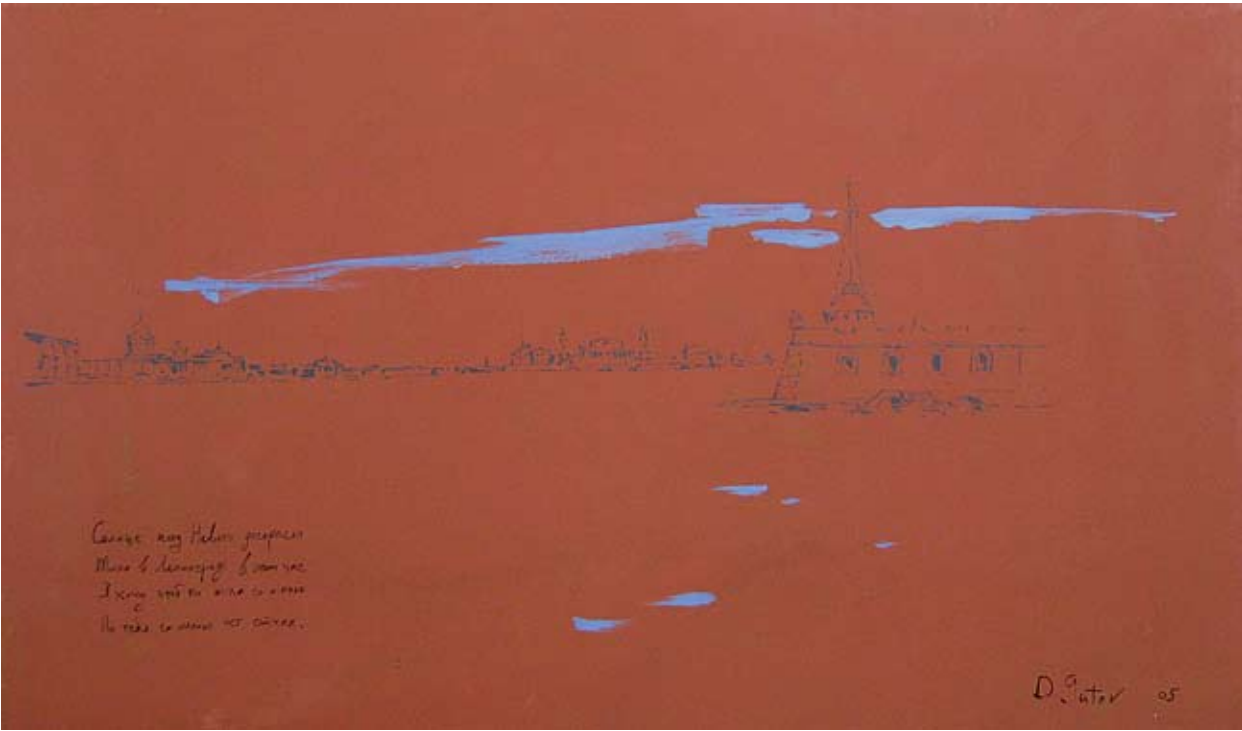
Во-первых, в странах с развивающимися рынками подавляющее большинство динамично развивающихся компаний находится на предпринимательской стадии, на которой исключительно важное значение имеют гибкость и быстрота принятия важнейших управленческих решений. Процедуры же подготовки и принятия решений, рекомендуемые западной «передовой практикой» корпоративного управления, основаны прежде всего на опыте зрелых компаний, в которых соблюдение процедур самих по себе, а также вследствие давления организаций, представляющих миноритарных акционеров, настойчивых рекомендаций консультантов, приобрело очень важное, а нередко и самодовлеющее значение. Подтверждение наличия таких процедур стало неотъемлемой частью политики публичного раскрытия информации западными публичными компаниями, своего рода традицией. Перенесение таких процедур в средние и небольшие частные компании стран с развивающимися рынками, находящиеся на предпринимательской стадии развития, чревато снижением оперативности, гибкости и в конечном итоге эффективности решений их органов управления и контроля.

Во-вторых, успешное развитие этих компаний во многом связано с предпринимательским духом и интуицией основателей этих компаний. Очевидно, что в таких компаниях их роль очень велика. Как показывает опыт компаний стран с развитыми рынками, их советы директоров практически всегда включают от одного до трех представителей высшего менеджмента. Например, в Великобритании, обладающей наиболее развитыми традициями в области корпоративного управления, топ-менеджеры чаще всего составляют от 30 до 50% членов совета, и, по мнению практиков, такой состав более отвечает потребностям развития компании, чем, скажем, практика американских компаний, в совет директоров которых обычно входит только главный управляющий, а остальные члены совета являются независимыми. Показательно, что в Великобритании, в отличие от США, не было крупных скандалов, связанных с практикой корпоративного управления. Очевидно, что

*Однако акции подавляющего большинства таких компаний не обращаются на фондовом рынке и принадлежат узкому кругу, как правило, тесно взаимосвязанных между собой акционеров. Если необходимость внедрения «передовой практики» корпоративного управления в компаниях, акции которых, в том или ином объеме, торгуются на фондовом рынке, связана прежде всего с тем, что менеджмент и крупные собственники этих компаний перекладывают часть своих рисков на внешних акционеров, то в семейных и средних, мелких компаниях, не имеющих публичного обращения акций, ситуация принципиально иная. В этих компаниях риски, связанные с деятельностью этих компаний, несут сами их собственники. Причем число таких инвесторов, как правило, крайне ограничено (от одного до пяти, члены семьи). Действительно, существует опасность конфликтов между этими акционерами, однако для их предотвращения и разрешения обычно используется такая форма регулирования интересов и прав, как соглашения акционеров. Таким образом, поле для корпоративного управления в такой ситуации в этих компаниях существует. Однако оно весьма ограничено. Перенесение на эти компании всех тех механизмов и процедур, которые используются в публичных компаниях, представляется необоснованным. Рассуждения в духе того, что частные компании несут ответственность перед обществом, так как являются налогоплательщиками, работодателями и потому нуждаются в том, чтобы отношения между их акционерами были открыты для надзора со стороны каких-то внешних сил и групп, сильно напоминают нам в России сравнительно недавнее прошлое, когда считалось, что государство лучше, чем частные собственники, и знает, как управлять всем «на благо всего народа».



Дмитрий Гутов.
Селигер



Дмитрий Готов.
Солнце над Невой
догорает .
Из собрания Игоря
Маркина

***В непубличных, средних компаниях, находящихся к тому же на предпринимательской стадии развития, существенное снижение роли основателей компании, в том числе являющихся и высшими менеджерами, их влияния на процесс принятия ключевых решений путем передачи ключевых полномочий внешним, «независимым» членам совета в купе с усложнением и бюрократизацией процедур подготовки и принятия таких решений чревато опасностью утраты управляемости этих компаний, снижением эффективности их деятельности, утратой ими части своих конкурентных преимуществ. При этом надо учитывать, что одной из важнейших тенденций развития бизнеса в мире за последние годы является повышение значения креативности, гибкости и интуиции как конкурентного преимущества.**

для средних компаний совершенным абсурдом является отсутствие в составе совета директоров главного управляющего и его ключевого заместителя*.

С учетом накопившихся новых фактов не представляется бесспорной и заслуживает как минимум дополнительного исследования считающаяся априорной идея о том, что отстранение собственников, основателей компании от управления и передача управленческих функций наемным менеджерам в любом случае обеспечивает повышение эффективности бизнеса и снижение его рисков. Например, проведенное в конце 2003 г. журналом Business Week среди крупнейших американских компаний (S&P-500) исследование зависимости эффективности компании (оцениваемой по ROI, т.е. возврату на инвестиции) от «происхождения» главного менеджера компании показало, что «семейные» компании (где главный управляющий – основатель бизнеса или его потомок) почти в два раза эффективнее «несемейных», то есть управляемых наемными менеджерами. Как показывает опыт большого числа крупных западных компаний с распыленной структурой собственности, их главные управляющие очень часто становятся авторитарными властителями, не обращающими никакого внимания на интересы акционеров и при этом, в отличие от собственников-управляющих, не несут ответственности за риски потери собственности. Наибольшие потери, связанные со злоупотреблениями высших менеджеров и фальсификациями отчетности, как показывает опыт последних лет, инвесторы (включая кредиторов) понесли как раз в публичных компаниях, не имевших крупных собственников. Однако даже в этих компаниях процесс расширения полномочий внешних («независимых») директоров и предоставление возможности акционерам самостоятельно выдвигать и переизбирать их наталкивается на серьезное сопротивление, связанное с бизнес-резонами (необходимость обеспечения преемственности в составе совета, опасность связи таких членов с отдельными акционерами и представления «особых интересов», понимания членами совета особенностей бизнеса и т.п.). В средних компаниях зависимость между влиянием высших менеджеров-собственников и рисками для компании не является линейной. В этих компаниях деловая хватка и интуиция основателей компании, стоящих у руля, в большинстве случаев имеют решающее значение для успешного развития. При этом необходимо учитывать общую

тенденцию сокращения среднего срока «жизни» компаний, особенно средних.

В-третьих, внедрение некоторых ключевых рекомендаций западной «передовой практики» корпоративного управления может скорее привести к снижению конкурентоспособности средних и небольших частных компаний, чем к ее повышению. Например, такими могут быть последствия широкого раскрытия информации о стратегии своего развития, основных бизнес-планах для средних и небольших компаний. Раскрытие такой информации крупными компаниями, работающими в отрасли, в которой действует еще от шести до десяти подобных организаций, и компаниями, вынужденными конкурировать с сотнями равносильных конкурентов, – принципиально разная ситуация. Для крупнейших компаний такое раскрытие не несет существенных рисков, так как набор вариантов выбора стратегии у них, как правило, не очень велик и аналитики сами могут с высокой степенью точности предсказать тот или иной вариант. В обмен на раскрытие этой информации эти компании привлекают основной объем портфельных инвестиций. Для средних и небольших компаний, число которых на рынке может быть очень велико и находящихся в очень острой конкуренции между собой, раскрытие коммерчески чувствительной информации может нанести серьезный урон. Например, в 2001-2002 гг. 34 компании были исключены из листинга Миланской фондовой биржи на основании их заявлений. Объясняя свой уход с фондового рынка, эти компании указывали в качестве одной из важных причин опасения, что чрезмерное раскрытие информации опасно для их бизнеса. К примеру, М. Мантовани, мажоритарный акционер и управляющий итальянской дизайнерской компании Italdesign-Giugiarо, имевшей в 2002 г. оборот \$155,5 млн. и прибыль в \$10,77 млн. и решившей в 2003 г. выкупить свои

- 1987 г.: Комиссия Трэдуэя представляет доклад о мошенничестве при составлении финансовой отчетности, подтверждает роль и статус комитетов по аудиту и разрабатывает «основы внутреннего контроля» (модель COSO – Комитета спонсорских организаций)
- Начало 1990-х гг.: Крах предпринимательских империй Polly Peck (убытки \$1,3 млрд.), BCCI and Maxwell (£480 млн.)
- 1992 г.: Комитет Кэдбери (Cadbury Committee of the London Stock Exchange, UK) публикует первый кодекс по финансовым аспектам корпоративного управления. С 1993 г. компании, включенные в листинг на фондовых биржах в Великобритании, должны раскрывать информацию об управлении по принципу «соблюдай или объясняй»
- 1994 г.: Опубликован доклад Дэй (Day Report, Toronto Stock Exchange, Canada)
- 1995 г.: Опубликован доклад Гринбери (Greenbury Committee of the London Stock Exchange, UK) «О вознаграждении должностных лиц»
- 1995 г.: Опубликован доклад Вьено (Report of the Committee on Corporate Governance, Vienot), Франция
- 1995 г.: Принят Закон «Об акционерных обществах», Россия
- 1996 г.: Принят Закон «О рынке ценных бумаг», Россия
- 1997 г.: Доклад о профессионализме директоров (Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Director Professionalism, USA)
- 1997 г.: Компания «Дженерал Моторс» публикует собственное руководство по корпоративному управлению (GM Board of Directors Corporate Governance Guidelines, USA)
- 1997 г.: Опубликован доклад круглого стола бизнеса США о корпоративном управлении (Business Roundtable «Statement on Corporate Governance», USA)
- 1998 г.: Corporate Governance Forum of Japan
- 1998 г.: Law on Control and Transparency in the Corporate Sector, Germany
- 1998 г.: Hampel Committee of the London Stock Exchange, UK
- 1999 г.: В США принят Закон «О модернизации финансовых услуг» (Financial Services Modernization Act)
- 2001 г.: Крах корпорации Enron
- 2002 г.: Sarbanes-Oxley Act

***Wall Street Journal.
16.06.2003

акции на рынке, в качестве одной из основных причин такого шага указывает следующую: «Нам приходилось раскрывать информацию о нашей стратегии, позволяя нашим прямым конкурентам видеть, что мы делаем»***.

Перенесение подходов к раскрытию информации, применяемых к публичным компаниям, к частным компаниям может серьезно осложнить им ведение бизнеса. А главное, экономическая обоснованность такого перенесения в условиях, когда эти компании не только не стремятся к привлечению средств с фондового рынка, но часть из них даже сознательно уходит с него, представляется спорной.

Небесспорной является и целесообразность перенесения на советы директоров рекомендаций «передовой практики», сформулированных на опыте крупных публичных компаний, касающихся формирования советов, большинство которых составляют независимые директора, основной функцией которых является надзор за деятельностью менеджмента. Например, как пишет один из членов руководства Национальной ассоциации корпоративных директоров США, даже в компаниях, находящихся на стадии предпринимательского развития, «необходимо обеспечить независимый надзор за принятием решений» и создать такой же набор комитетов в совете, как и в зрелой публичной компании, – по аудиту, по назначениям, вознаграждениям****.

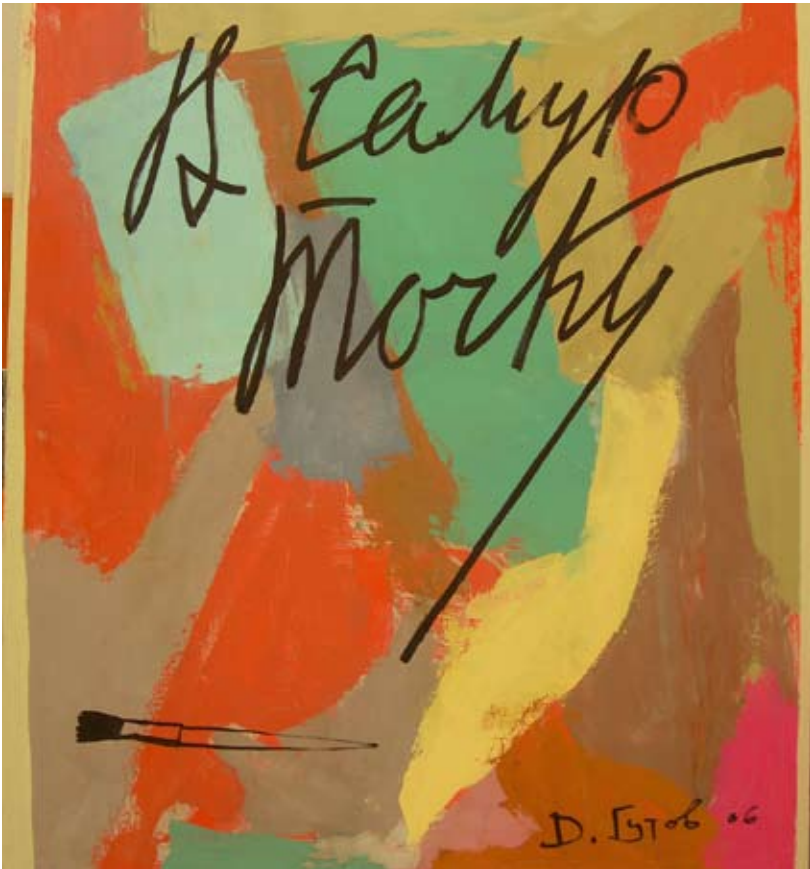
****Independent
director. Summer 2004.
P.4-5

В публичной компании акцент на наличие большого числа независимых директоров (или даже их большинство в совете) и жестком надзоре с их стороны за деятельностью менеджмента связан, как известно, с тем, что собственники распылены и не участвуют в управлении. От чьего имени независимые директора будут осуществлять надзор за менеджерами-собственниками и принимать

ключевые решения в непубличной компании, находящейся на предпринимательской стадии? Основная ценность использования внешних членов совета в частных, в средних и небольших компаниях, находящихся на стадии предпринимательского развития, заключается в наличии у них ценного управленческого опыта, знаний, способности генерировать новые бизнес-идеи. Именно поэтому собственники таких компаний приглашают внешних членов совета. Объективность суждений такого члена совета будет связана не с соблюдением им 20 формальных критериев независимости, а с необходимостью принести пользу развитию бизнеса в этом качестве. В публичных компаниях наемные высшие управляющие или даже контролирующей акционер могут быть заинтересованы в присутствии в составе совета в качестве «независимых директоров» лиц, не способных к самостоятельному, объективному суждению и вкладу в развитие компании, но готовых поддержать те или иные сомнительные решения руководства компании перед акционерами, прежде всего миноритарными. Даже в этих компаниях соблюдение формальных критериев независимости, как показывает практика, не гарантирует обеспечения реального независимого надзора. Однако других, более эффективных способов пока не придумано. В конечном итоге все упирается в личностные качества членов совета, однако формализовать, а тем более проверить их крайне сложно. В непубличных, частных компаниях здравомыслящий собственник не будет держать в составе совета директоров и оплачивать работу такого члена, который будет лишь поддакивать собственникам и не предлагать объективных, разумных и ценных идей и решений. Применение по отношению к ним тех же критериев независимости, которые используются в отношении независимых членов советов директоров публичных компаний, выглядит весьма странным. Реальная практика дает значительное число примеров рациональности именно такого подхода. Так, ОАО «Седьмой континент» накануне проведения IPO пригласило в состав своего совета директоров в качестве «независимого директора» Б. Федорова, при том, что принадлежащая ему инвестиционная компания UFG выступила соорганизатором размещения. Компания «Арбат-Престиж» пригласила в состав своего совета директоров в таком же качестве Р. Варданяна, при том, что инвестиционный фонд, входящий в группу «Тройка-Диалог», приобрел к этому моменту 40% акций «Арбата» и взял на себя роль организа-

Дмитрий Готов.
Шум океанского
прибоя.
Из собрания Игоря
Маркина





Дмитрий Гутов.
В самую точку

тора будущего публичного размещения акций. Очевидно, что в такой ситуации Б. Федоров и Р. Варданян не соответствовали каноническому представлению о независимом директоре. Однако рынок очень благоприятно прореагировал на их избрание, принимая во внимание их опыт ведения бизнеса, высокий профессионализм, связи в инвестиционном сообществе, которые, несомненно, принесут существенную пользу компаниями-эмитентам. В отношении компаний, которые осуществляют публичное размещение своих акций, имея в составе своего совета директоров членов, имеющих существенные материальные связи с компанией, могут быть вопросы, связанные с этим конфликтом интересов. Хотя правильнее будет поставить вопрос о том, почему инвесторы не сочли такой конфликтный фактором. Но в отношении компаний, в особенности средних, не имеющих публично обращаемых акций, игнорирование реальных тенденций в формировании их советов директоров с опорой прежде всего на их опыт и способность внести очевидный вклад в развитие компаний и повторение «мантры» о признаках независимости, без которых член совета директоров любой компании не считается независимым, мало что дает с точки зрения развития бизнеса.

В-четвертых, внедрение в полном объеме всех основных рекомендаций западной «передовой практики» корпоративного управления, как уже было показано выше, связано с очень значительными затратами, прежде всего на услуги консультантов и институтов финансовой инфраструктуры. Как также отмечалось выше, настойчиво продвигаемые или даже навязываемые этими группами услуги часто не дают сколько-нибудь значимого экономического эффекта, а некоторые из них могут порой противоречить культурным традициям, в которых сформировалась компания стран с развивающимися рынками (прежде всего в ситуации, когда эта компания не планирует выхода на глобальные рынки). Расходы на такого рода услуги для средних и небольших компаний могут повлечь сокращение расходов на такие важные статьи, как зарплата и обучение персонала, исследовательские разработки, увеличить их издержки в целом и тем самым снизить их конкурентоспособность.

Заключение

Потребность в улучшении корпоративного управления для частных, средних и небольших компаний существует, и усилия в этом направлении могут принести им пользу. Однако такой работе должна предшествовать индивидуальная оценка потребностей в корпоративном управлении с учетом особенностей компании и ее стратегии*. Объем такой работы будет несопоставимо меньше, чем в публичных компаниях, а эффективные решения будут носить очень гибкий характер. Использование рекомендаций «передовой практики» корпоративного управления для таких компаний будет полезно, но их использование должно быть селективным, а не всеобъемлющим.

Наконец, финансовая модель значительного большинства рассматриваемых компаний из стран с развивающимися рынками позволяет им развиваться за счет собственных и заемных средств. Для подавляющего большинства таких компаний, в особенности средних и небольших, экономическая целесообразность выхода со своими акциями на фондовый рынок представляется, мягко говоря, неочевидной. Весьма оригинально в этой связи звучит аргументация в пользу выхода таких компаний на фондовый рынок. Так, П. Йэндел, управляющий директор по международному маркетингу электронной биржи NASDAQ, следующим образом аргументирует необходимость для российских компаний выйти на западные биржи, в частности, на NASDAQ: «Не все российские компании нуждаются в привлечении капитала, но в выходе на зарубежный фондовый рынок их может интересовать возможность продемонстрировать свое следование международным стандартам корпоративного управления»**.

Остается добавить, что за такую демонстрацию нужно будет заплатить весьма значительную сумму и взять на себя большой объем обязательств, для подтверждения которых необходимо будет привлечь большое число весьма дорогостоящих консультантов и стать объектом для «заклинателей рынка», зачастую видящих не то, что есть в компании, а то, что они хотели бы видеть, и соответствующим образом ориентирующих инвесторов.

Таким образом, есть достаточно веские основания полагать, что за настойчивыми усилиями «открыть» успешно развивающиеся частные семейные, средние и небольшие компании, прежде всего в странах с развивающимися рынками, для «передовой практики» корпоративного управления стоит не только желание обеспечить защиту акционеров этих компаний, но и стремление включить эти компании в сложившийся механизм управления их ценой на основе тех же принципов, которые

***Беликов И., Вербицкий В. Аудит корпоративного управления компании // Управление компаний. 2006. № 3**

****Ведомости. 03.02.2004**

применяются институтами финансовой инфраструктуры западных стран в отношении публичных компаний, открыть эти компании для западных портфельных инвесторов, крайне заинтересованных в новых объектах вложений, и сделать эту многочисленную группу компаний потребителями растущего объема консалтинговых услуг, продвигаемых этими институтами и ведущими западными консалтинговыми фирмами.

Все вышесказанное не является отрицанием важности корпоративного управления. Однако очевидно, что общий тон и основной вектор глобального обсуждения вопросов корпоративного управления задаются процессом финансовализации западного капитала и экономики ведущих западных стран.

За последние два десятилетия XX в. стала очевидной тенденция утраты странами Западной Европы и США ряда прежних преимуществ в процессе торгово-промышленной конкуренции со стороны стран второго и третьего эшелона - Китай, Тайвань, Индия, Южная Корея, Малайзия, Сингапур, Бразилия и некоторые другие. По крайней мере, в части этих стран сформировались или быстро формируются отвечающие передовым требованиям мощности по производству самых современных промышленных товаров (автомобилей, компьютеров, средств связи и другой электроники, лекарств), а в последнее время – и информационных продуктов (программного обеспечения). Отчасти процесс «деиндустриализации» стран Западной Европы и Северной Америки был результатом сознательного стремления их политических и деловых кругов сократить традиционные отрасли (особенно такие, как металлургическая, угольная и т.п.) и сосредоточиться на самых передовых отраслях, а также на развитии

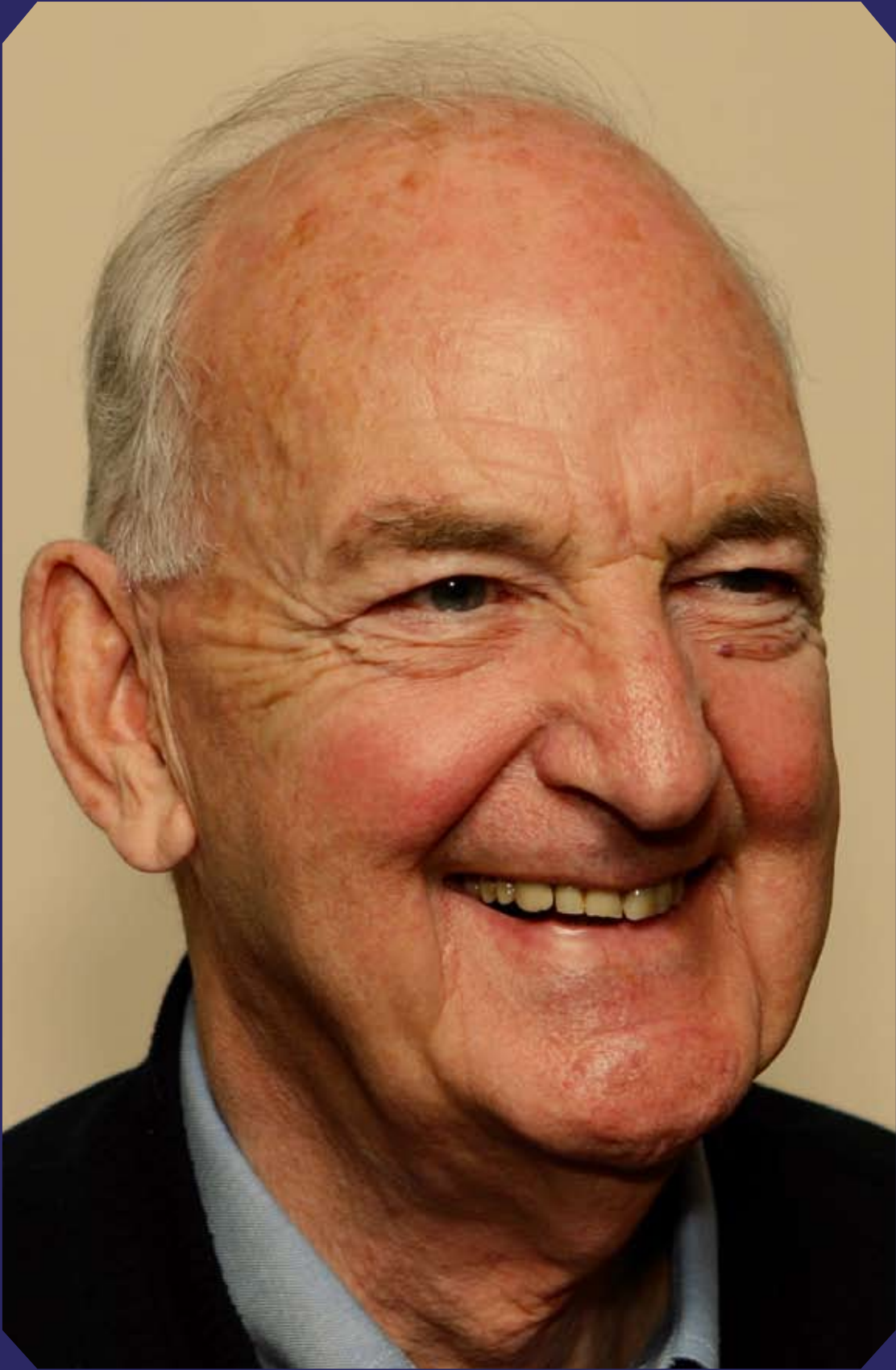
сектора услуг. Однако в немалой степени этот процесс является и результатом умения руководства и деловых кругов новых индустриальных стран (прежде всего – Юго-Восточной Азии, Индии и Китая) мобилизовать и правильно распределить ресурсы для развития, использовать ряд уникальных преимуществ, результатом их возросшей конкурентоспособности. Однако лидирующие позиции в мировой финансовой системе инфраструктурных институтов, в глобальных информационных потоках по-прежнему занимают ведущие страны Запада. Этот контроль все больше становится их основным преимуществом в глобальной конкуренции. Неудивительно, что они объективно заинтересованы в том, чтобы не только расширять рынок для институтов финансовой инфраструктуры и своих компаний по производству различных услуг (прежде всего в сфере управления), повышать их стоимость, но, что не менее, а даже более важно, использовать лидирующие позиции в инфраструктуре и информационных потоках для влияния на цену активов, управления поведением инвесторов в глобальном масштабе.

В результате вместо содержательного обсуждения ряда ключевых проблем корпоративного управления и поведения инвесторов, в том числе тех, которые отмечены в данной статье, мы очень часто сталкиваемся либо с повторением одних и тех же формул, весьма напоминающих заклинания, либо с обсуждением деталей и частных моментов практики корпоративного управления (численность совета, категории членов совета, организация работы совета и прочее), которые достаточно важны, но являются второстепенными по отношению к ключевым проблемам. В странах с развивающимися рынками ответом компаний на сложившуюся ситуацию может стать массовая имитация западной «передовой практики» корпоративного управления, которая, однако, породит новые проблемы и поставит их в уязвимое положение в случае выявления этой имитации. В целом острота ряда ключевых проблем корпоративного управления нарастает, и их дальнейшее игнорирование чревато беспрецедентными потерями для инвесторов, большинство которых сосредоточено в развитых странах, а также глубокими потрясениями для всей мировой экономики.



Дмитрий Гутков.
За правильное движение
запятая

Бернард Тэйлор – профессор Школы менеджмента Хэнли (Henley Management College), Великобритания. Директор Центра эффективности советов директоров (Centre for Board Effectiveness). Основатель двух международных журналов Long Range Planning и The Journal of General Management. Учредитель двух европейских Советов по корпоративной стратегии и эффективности советов директоров (European Councils in Corporate Strategy and Board Effectiveness) для научно-исследовательской бизнес-организации The Conference Board Europe. Организатор ежегодной Конференции по корпоративному управлению и руководству советами директоров (Conference on Corporate Governance and Board Leadership) Школы менеджмента Хэнли. Внешний экзаменатор программы «Управление компанией» Института директоров (Institute of Directors). Консультант по проблемам корпоративного управления и корпоративной стратегии в государственных и некоммерческих организациях Великобритании. Занимался разработкой бизнес-стратегии для крупнейшей германской инжиниринговой компании Freudenberg. Был консультантом ведущей итальянской телекоммуникационной компании Telecom Italia and Working Links по проблемам корпоративного управления.



БЕРНАРД ТЭЙЛОР:

СОБЕННОСТИ

русского корпоративно-го управления и последствия безответственного поведения менеджмента стали центральной темой эксклюзивного интервью с Бернардом Тейлором, ведущим специалистом Великобритании по вопросам кризисного управления и спада общественного доверия, писателем, автором 24 книг о проблемах современных корпораций.

— Как Вы оцениваете уровень развития корпоративного управления в России?

— Россия — это страна с имперским прошлым. На данный момент ей для того, чтобы выйти на уровень ведущих мировых бизнес-держав, необходим целый список мер по улучшению корпоративного управления. Несмотря на то что отдельный свод правил для корпораций уже существует, сфера его действия не распространяется, как мне кажется, на территорию всей страны и всех компаний. При решении данной задачи необходимо прежде всего выяснить, в чьих руках сосредоточена власть. Корпоративное управление — это, по сути, теория и практика контроля власти.

В Великобритании, Канаде, Новой Зеландии, США большая часть акций компаний распылена среди мелких акционеров. Там крупным акционером считается владелец уже 2-3% от общего количества акций компании. Можно сказать, что в перечисленных странах не существует доминантных акционеров. Идут оживленные дебаты о том, каким образом мелкие акционеры могут контролировать действия правления компании. Агентская теория строится на предположении, что менеджеры, нанятые акционерами, действуют так, чтобы максимизировать выгоды для себя, а не для собственников. Здесь конфликт интересов происходит в силу информационной асимметрии, когда менеджер знает о положении дел в фирме лучше, чем не участвующий в управлении собственник. Кроме того, акционеры сталкиваются с невозможностью составления контракта, по которому менеджер отвечал бы за все последствия своих действий. Собственники вынуждены нести прямые и косвенные издержки. Первые связаны с расходами на составление контрактов и демонстрацию их исполнения (проведение акционерного собрания и ежегодного аудита), вторые — это доходы, потерянные в результате несовершенного контроля за менеджерами. К косвенным агентским издержкам можно отнести менеджерское сверхпотребление за счет компании или, например, заключение контрактов с компаниями, находящимися под контролем менеджеров, на более выгодных, чем рыночные, условиях. Несложно догадаться, что косвенные агентские затраты порой

достигают огромных размеров. Поиск баланса интересов привел к широкому применению опционов, привязывающих вознаграждение к капитализации. В российских условиях опционы несут ту же функцию — достижение лояльности менеджеров в ситуациях, когда немногочисленные акционеры уже не в состоянии непосредственно контролировать свою собственность.

Порой директора, председатели, то есть люди, отвечающие за управление компанией, начинают использовать свое служебное положение в корыстных целях, например, назначая себе неправдоподобно высокие компенсации. Они могут составлять ложные отчеты, правда о которых, как это обычно и бывает, открывается слишком поздно — после того, как они уже успели украсть огромное количество денег. Это одна из форм отклонения от правильного корпоративного управления.

В таких странах, как Италия, Германия, Франция, где нет мощного фондового рынка, люди в основном покупают акции пенсионных и взаимных фондов, которым они доверяют больше, чем частным корпорациям. В России большая часть акционеров мажоритарии, которые являются держателями «блокирующего» пакета акций. Мажоритарный акционер может быть представлен правительством страны, семьей, банком. Здесь проблема заключается не в том, как осуществлять контроль над менеджерами (ведь их наймом в большинстве случаев занимаются мажоритарные акционеры), но в том, как сдерживать в рамках законности действия самих держателей контрольного пакета акций компании. Активность мажоритарных акционеров в основном направлена на то, чтобы извлечь для себя максимальную выгоду. Эта группа практически не уделяет внимания интересам миноритарных акционеров, покупателей, дистрибьюторов, местного сообщества и своих наемных работников. В России вопросы ответственности и лояльности мажоритарных акционеров стоят очень остро. Агентская теория вряд ли поможет нам в решении этой проблемы.

Думаю, Россия пойдет своим путем в развитии корпоративного управления, заимствуя и преобразуя бизнес-традиции США, Германии, Франции, Великобритании. Помимо советов директоров в

Эксклюзивное
интервью

Дмитрий Гутов.
Натюрморт с красным
полотенцем и вином
градом



Дмитрий Гутов.
Цветы на окне



управлении российскими корпорациями могут быть задействованы независимые директора или, например, отдельный экспертный совещательный орган. Вполне возможно, что в скором времени в российском законодательстве о компаниях будет значиться пункт, требующий присутствия представителей работников в совете директоров, как это принято в Австрии, Чехии, Швеции, Норвегии, Дании и Германии. Несмотря

на все будущие заимствования, система корпоративного управления в России останется самобытной, а ее специфические черты будут уходить в глубь веков к истокам ее древних культурных традиций.

В каждой стране свои особенности. В Великобритании система корпоративного управления в меньшей степени опирается на законодательные акты, в большей степени – на практику. Например, если компания не придерживается Кодекса корпоративного управления, она обязана объяснить обществу причины своего поведения. В период реструктуризации бизнеса полномочия генерального директора и председателя совета директоров могут быть сосредоточены в руках одного человека.

В США корпорации опасаются выходить за рамки законодательства о компаниях, так как за этим может последовать серьезное судебное разбирательство и суровое наказание. В конце года генеральный и финансовый директора проводят ревизию счетов. Если генеральный директор сжульничает и будет уличен в обмане, его не только оштрафуют на астрономическую сумму, но и посадят в тюрьму. Таким образом, американская традиция базируется на строгом следовании букве закона, британская же основывается на принципе целесообразности и обоснованности действий компании. Немаловажную роль в деятельности компании и формировании ее имиджа играет масс-медиа. В Великобритании стоит газетам «The Financial Times» или «The Daily Telegraph» напечатать информацию о шатком положении даже самой стабильной и уважаемой компании, как ее акции стремительно пойдут вниз. Крупные компании не жалеют средств на свое развитие в этой области – создаются отделы, занимающиеся вопросами связей с общественностью и дипломатической работой. Формирование позитивного имиджа компании как в местном сообществе, так и по всему миру входит в обязанности председателя совета директоров. Не стоит при этом забывать, что компания, кроме рекламных акций, нацеленных на создание своего положительного имиджа, должна в действительности активно и плодотворно работать, приносить пользу своим акционерам.

– **Какие меры должны быть предприняты в сфере российского корпоративного управления, чтобы повысить его уровень?**

– При ответе на этот вопрос я буду основываться на опыте одной из крупнейших итальянских телекоммуникационных компаний Telecom Italia and Working Links, которая представляет собой партнерство частного и государственного секторов. В состав совета директоров входили представители могущественных

In the exclusive interview Bernard Taylor, executive director of the Centre for Board Effectiveness at Henley Management College, discusses the causes of the decline in public trust and raises the question of irresponsible behavior of majority shareholders and top-managers. He argues that the creation of sustainable relationships with employees, customers, and suppliers is necessary for a contemporary corporation to create value in the longer term. Bernard Taylor expresses his views on the main problems of corporate governance in Russia and worldwide. He suggests the ways to change the situation for the better and illustrates his thoughts with the examples from the corporate governance practice of Marks & Spencer Group Plc., Lonmin Plc., Parmalat and Telecom Italia and Working Links. He claims that for effective board leadership directors should pay attention to the principles of entrepreneurship (strategy, corporate renewal and innovation) and follow the rules of corporate governance as well. Bernard Taylor, author of 24 books and founding editor-in-chief of two leading international journals in the field of strategic management – Long Range Planning Journal and Journal of General Management, is a recognized specialist in the field of corporate strategy and board effectiveness.

Дмитрий Гутов.
Натюрморт с розовой
метлой и грецкими
орехами



Публикации:

B. Taylor, S. Lee and N. Aldridge. Leading the Professions: The Governance and Direction of Professional Associations. London, 2005

B. Taylor and D. Hahn. Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Heilidelberg, 2005

B. Taylor and S. Lee. The Governance of Professional Associations. London, 2005

From Corporate Governance to Corporate Entrepreneurship/ IN T. Clarke [Ed.]. Contemporary Corporate Governance. 2005

Royal Dutch Shel: The Overbooking of Reserves/ IN H. Thomas [Ed.]. Strategic Management: Text and Cases, Maidenhead, 2005

Royal Dutch Shell: The Overbooking of Reserves/ IN C. Mallin [Ed.]. Corporate Governance: A Case Study Approach, 2005

Shellshock: Why do Good Companies do Bad Things?/ IN C. Mallin [Ed.]. Corporate Governance: A Case Study Approach. Oxford, 2005

Rethinking Governance/ Making Trustee Boards More Professional, chapter 8, IN ACEVO [Ed.]. London, 2004

A Major Redesign for Boards. Corporate Governance International. Vol. 130, 2004

Design for Leadership. Chartered Secretary Magazine, 2004

Leading the Boardroom Revolution. Corporate Governance: An International Review, 2004

Board Leadership: Balancing Entrepreneurship and Strategy with Accountability and Control. Corporate Governance: An International Review, July 2003

Corporate Governance: the crisis, investors’ losses and the decline in public trust. Corporate Governance: An International Review, Vol. 11, No. 3, 155-163, 2003

Guest Editor: Corporate Governance and Entrepreneurship. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Vol. 3, No.2, 2003

From Corporate Governance to Corporate Entrepreneurship. Journal of Change Management, Vol. 2, No. 4, June 2002

B. Taylor and P. Stiles. Boards at Work: How Directors View Their Roles and Responsibilities. Oxford, 2002

банков, а также таких компаний, как Pirelli & C., Olivetti, Olimpia. Несмотря на то что корпорация Telecom Italia была заинтересована в привлечении иностранных капиталов, западные инвесторы не спешили вкладывать в нее свои активы. Скорее всего их страшила возможность повторения истории, произошедшей с итальянским производителем пищевых продуктов, компанией Parmalat, которая представляла собой семейное бизнес-образование, вся деятельность которого была направлена на получение максимальной выгоды членами семьи ее основателя Калисто Танци. За 40 лет ему удалось превратить мелкую семейную фабрику в компанию со штатом в несколько десятков тысяч человек, работающую в более чем 30 странах мира. Танци – держатель 51% акций компании – позволял себе свободно распоряжаться активами своей семьи и акционеров Parmalat. Он, например, переводил огромные суммы денег из корпорации Parmalat в свою туристическую компанию Holding Italiana Turismo, переживавшую финансовые трудности. Скандал вокруг Parmalat нанес серьезный удар по репутации всего итальянского бизнеса. Чтобы возродить доверие западных инвесторов к итальянскому бизнесу, и в частности к корпорации Telecom Italia, ее менеджеры максимально увеличили прозрачность бизнес-деятельности компании, обеспечили полное раскрытие информации, наладили стабильную систему публикации отчетов. Компанией Telecom Italia была подготовлена презентация для институциональных акционеров (пенсионных и взаимных фондов) Британии на конференции в Лондоне с целью привлечения иностранных капиталов и создания дополнительных миноритарных акционеров. Кроме того, каждая транзакционная финансовая операция, производимая внутри компании (например, покупка компанией Telecom Italia кабелей у компании Pirelli & C.), тщательно анализировалась, а результаты и механизмы сделки публиковались, то есть были доступны и абсолютно прозрачны. Я был впечатлен тем, что доклад делался по каждой сделке с участием заинтересованных лиц и инсайдеров. В России, по моему мнению, в большинстве компаний контрольный пакет акций сосредоточен в руках одного акционера. Возможно, это связано с процессом приватизации после распада СССР. На Западе мы обсуждаем вопросы контроля менеджеров. В России же топ-менеджмент крупных компаний находится под колпаком у их владельцев. Для того чтобы российские компании могли заручиться поддержкой западных акционеров, им надо быть готовыми к раскрытию любой бизнес-информации. Существует множество форм контроля мажоритарных акционеров. Для проведения мониторинга деятельности держателей контрольного пакета акций можно использовать,

например, статутный ревизионный комитет, состоящий из независимых высокоуважаемых экспертов.

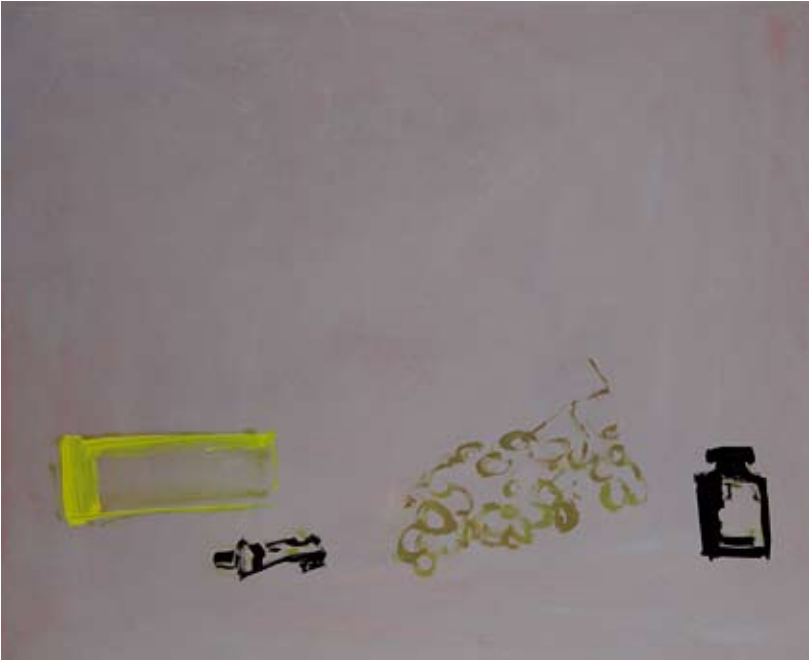
В современном мире фирмам и предприятиям не о чем беспокоиться, кроме как о прозрачности своего бизнеса. Принимая решения, управляющие компании должны помнить об интересах своих стейкхолдеров, работников, покупателей, поставщиков, а также местного сообщества. Таким образом и создается рыночная стоимость компании.

Время единичных транзакций пришло к концу. Сейчас большая часть серьезных компаний стараются разработать стратегию, которая бы позволила им иметь список постоянных клиентов и партнеров. А этого можно достичь лишь за счет проведения взаимовыгодных сделок, обеспечения надежности и транспарентности, а также великолепного обслуживания. На рынке конкурирующих продавцов и покупателей эти условия являются залогом долгосрочных отношений.

– Какими могут быть последствия безответственного поведения компании?

– Был период, когда компаниям не нужно было вести борьбу за привлечение талантливых работников, обладающих уникальными знаниями. Они просто открывали двери своих предприятий, и высококлассные специалисты сами приходили работать к ним. Сейчас для того, чтобы привлечь к сотрудничеству людей, обладающих уникальными навыками, у компании должен быть большой кредит общественного доверия – она должна обладать статусом поставщика надежности: платить работникам высокую заработную плату, хорошую пенсию, обеспечивать их социальными гарантиями. Только таким образом можно построить позитивные долгосрочные отношения с правительством, местным сообществом, стейкхолдерами, которые в силу своего хорошего отношения к фирме с положительным имиджем будут ее всячески поддерживать. Если компания в процессе своего функционирования следует этим простым правилами, ее рыночная цена растет. Если же сотрудники плохо отзываются о компании, на которую они работают, если всем известно, что компания занимается загрязнением окружающей среды, обманывает своих покупателей, а масс-медиа изобилует разоблачающими ее деятельность публикациями, стоимость компании стремительно и безвозвратно падает. И уж конечно, в такой ситуации эта компания никак не может надеяться на

Дмитрий Готов.
Натюрморт с Липтоном,
тюбиком, виноградом
и тушью



Дмитрий Готов.
Натюрморт со сломан-
ной веткой и каменной
лягушкой



инвестиции. Я думаю, что руководство российских компаний раз и навсегда должно решить для себя, нужны ли им лояльные покупатели, верные и трудолюбивые работники, дружелюбно настроенное правительство, а также большое количество инвесторов. На данный момент российские компании не ощущают острой потребности в переоценке принципов корпоративного управления. Российский бизнес в основном держится на сырье, поставляемом за рубеж. Западные страны нуждаются в нефти и газе. Тем не менее уже сейчас крупнейшим нефтедобывающим компаниям в России стоит задуматься о перспективах своего развития в постоянно меняющемся экономическом мире. Если руководство компании не заботится о своей репутации, она, как говорится, за ночь может потерять все свои активы и утратить былую рыночную стоимость. Примером этому может служить компания Marks & Spencer, которая славилась отличным качеством продаваемой продукции и высочайшим уровнем обслуживания. Так, купив в универсаме Marks & Spencer пальто, вы при желании могли вернуть его в магазин и без каких-либо проблем получить назад свои деньги. Один из топ-менеджеров Marks & Spencer в частном разговоре как-то рассказал,

что он лично заходит в туалеты сети магазинов своей компании, дабы убедиться в том, что они находятся в должном состоянии. Из подобных мелочей и формируется имидж компании, ее репутация. У нее было огромное количество постоянных покупателей, а традиция делать покупки в сети магазинов Marks & Spencer передавалась из поколения в поколение. Около 15 лет назад у корпорации сменился генеральный директор. Новый председатель совета директоров решил увеличить прибыльность компании. Для этого он первым делом предпринял такие меры, как сокращение кадров, уменьшение количества постоянных поставщиков и прочее. Руководством было принято решение об освоении новых рынков. Компания решила провести экспансию во Францию и Испанию. Однако расчет оказался неверным. В этих странах были и есть собственные бренды модной одежды с очень сильными позициями. Недавняя законодательница мод, компания M&S стала неконкурентоспособной. В итоге спустя несколько лет магазины корпорации за границей пришлось закрыть. Постепенно компания начала утрачивать доверие и любовь постоянных покупателей. В 2004 г. M&S попытался купить известный британский миллиардер Филипп Грин. Я думаю, что правлению компании стоило огромных усилий убедить миноритарных акционеров компании не продавать свои доли, хотя предлагаемая цена на акции была более чем выгодной. Попытка поглощения стала для правления M&S сигналом того, что корпорация находится в глубочайшем кризисе. Совет директоров M&S в срочном порядке сменил гендиректора для выправления ситуации и отражения атак Грина. Во главе компании встал Стюарт Роуз – один из лучших антикризисных менеджеров Великобритании. Он получил карт-бланш на реорганизацию M&S. Новый директор, проработавший первые 17 лет своей карьеры в этой корпорации, пытается теперь вернуть компании ее прежний статус. И сейчас экономические показатели крупнейшей корпорации Marks & Spencer Group Plc. вновь начали расти. В условиях усиливающейся конкуренции правление компании должно иметь смелость пересмотреть свою стратегию, реорганизовать свои отношения с покупателями и работниками, поставщиками, инвесторами и акционерами.

– Каковы главные критерии выбора нового генерального директора?

– В переломные моменты своего существования компании нужен мудрый управленец. Когда вы создаете фирму, вам нужно найти людей, отвечающих за формирование стоимости вашей компании. В случае небольшой компании вы можете генерировать ее стоимость множеством способов. Вы можете

Дмитрий Готов.
Натюрморт с грецким
орехом, каменной
лягушкой, яблоком и
лимоном



занияться производством новой продукции (ноу-хау), сосредоточить основные источники своих доходов в Интернете (интернет-компания, дот-ком), начать специализироваться на фармакологии (вести разработки в области вакцинации и тому подобное), заняться информационными технологиями и так далее. На начальном этапе существования компании вам необходимо наладить сферу производства и сферу сбыта товара. Для успешного развития бизнеса вам необходимо найти председателя совета директоров, который бы в совершенстве владел технологией продвижения товара определенного типа и смог бы обеспечить вашему бизнесу нишу на экономическом рынке (например, суметь найти более крупную компанию, готовую скупать готовую продукцию вашего предприятия). На следующей стадии развития председатель совета директоров должен решить, каким образом осуществлять рост компании и на какие рынки стоит ориентироваться. На разных уровнях развития компании нужны разного рода генеральные директора и председатели советов директоров.

У каждой компании есть жизненный цикл. Сначала она представляет собой новое бизнес-образование – в нее надо вкладывать средства и усилия. Компания в процессе своего развития начинает приносить прибыль. Затем неизбежно наступает период стагнации и упадка. Итак, на ранней стадии развития вам нужен директор, который сможет преобразовать идею бизнеса в реальность, на следующей стадии – директор, который знает, как упрочить положение компании, а в период кризиса возникает необходимость в директоре, который сможет вдохнуть новую жизнь в деятельность фирмы, выяснить, в чем заключается причина ее неудач. Таким образом, успешный бизнес подразумевает оперативное реагирование на изменения, происходящие с компанией. Примером может послужить история с крупнейшей горно-добывающей компанией Longho. Она начала испытывать трудности после того, как ее управляющий, который был очень талантливым и способным бизнесменом и входил в список 130 лучших управляющих мира, ушел из компании. Акции Longho начали стремительно падать. Был срочно назначен новый генеральный директор компании. Он быстро распродал большую часть производств, получил большую выручку и создал вместо горно-добывающего конгломерата корпорацию Lonmin Plc. Сейчас она является третьим по величине в мире производителем металлов платиновой группы.

– Как сотрудничество с государственным сектором влияет на будущее компании?

– Я думаю, что компания может без труда существовать и без поддержки правительства. Для успеха бизнеса порой достаточно выпускать интересный продукт, который будет пользоваться спросом у покупателей. В США, например, существует Национальная ассоциация малого бизнеса, которая лоббирует интересы мелких и средних компаний. Государство должно обеспечивать стабильность мелкому бизнесу. Лучшее, что оно может сделать, – это не мешать бизнесу развиваться. Государство может предоставить компаниям возможность бесплатного обращения за помощью в специально созданные консалтинговые службы, которые бы могли, например, проводить анализ и оценку выпускаемой частной компанией продукции. Оно может организовать в университетах специальные программы для предпринимателей, проводить тренинги для людей, которые намереваются начать свой бизнес. Государство не должно заниматься субсидированием бизнеса. Оно должно оказывать практическую помощь.

– Каким Вы видите будущее крупных российских корпораций?

– Я уверен, что они в короткий срок выйдут на международный рынок и станут интернациональными. Российский бизнес займет почетное место на рынках Европы, Азии и Америки. Я думаю, что Россия повторит путь таких государств, как Китай и Индия, которые сейчас представляют собой новую экономическую силу. Но на данный момент большая часть потенциальных возможностей российскими компаниями не используется. Россия помимо богатых запасов газа и нефти обладает мощными интеллектуальными ресурсами, представленными высококлассными инженерами, специалистами в области компьютерных технологий, знания которых, к сожалению, практически не используются. Не уделяется здесь должного внимания и сельскохозяйственному сектору. Очевидно, что Россия пока не научилась использовать все свои ресурсы. Я думаю, что природные богатства должны обеспечить базу для развития различных отраслей экономики. В других странах мира нефтегазовые компании занимаются не только добычей и сбытом нефти, но и производством сопутствующих товаров, например, минеральных удобрений, или они могут начать осваивать рынок фармакологии, химической промышленности. Сырье – это лишь базис. России нужно развиваться в сторону более сложных производств, наращивать промышленную мощь. Стоимость продукции должна сочетать в себе не только стоимость сырья, но и стоимость, добавленную обработкой. Правильное корпоративное управление в этой ситуации выступает в качестве движущей силы бизнеса.

Дмитрий Готов.
Свитер



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ

С 11 по 14 октября в Москве прошла Международная конференция «Корпоративное управление и устойчивый рост: стратегические решения и корпоративная эффективность». Организаторами конференции выступили Канадско-российская программа «Корпоративное

управление», которая осуществляется при финансовой поддержке Канадского агентства международного развития – Canadian International Development Agency, Центр корпоративного управления Государственного университета – Высшая школа экономики; Школа бизнеса им. Шулиха Йоркского университета (Торонто) и Национальный совет по корпоративному управлению. В числе спонсоров конференции были АФК «Система» и канадско-российская программа «Корпоративное управление». Партнерами конференции стали Российский институт директоров; RABE – Российская ассоциация бизнес-образования; Фонд «Институт профессиональных директоров»; Ассоциация независимых директоров и компания «Технологии корпоративного управления». Информационными спонсорами стали Бизнес-образование «Begin Group»; Группа «Интерфакс»; журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления»; журнал «Корпоративное управление».

С 2003 по 2006 г. в российском бизнес-сообществе идут оживленные дискуссии и попытки внедрения механизмов реформирования системы корпоративного управления, целью которых является приведение данной системы в соответствие с правилами и процедурами, принятыми во всем мире. Российское законодательство в сфере корпоративного управления было в значительной степени усовершенствовано благодаря сотрудничеству с такими международными организациями, как Международная финансовая корпорация, Организация экономического сотрудничества и развития, Всемирный банк, EU-Tacis, Канадское агентство международного развития, Комитет международного развития США и т.д. Сегодня настал момент перехода от процесса дискуссии к пониманию базовых теоретических и практических основ корпоративного управления в России и других странах с переходной экономикой. Данная международная конференция была посвящена обобщению опыта компаний и финансовых рынков в вопросах привлечения инвестиций, анализу практики корпоративного управления, позволяющей увеличить приток капитала и сбережений в форме инвестиций в российские компании, а также изучению роли корпораций в процессе установления отношений доверия между бизнесом и обществом; роли советов директоров в создании доверия к корпорациям со стороны стейкхолдеров и инвесторов. В ходе конференции были также рассмотрены аспекты теории и практики достижения необходимого баланса между регулированием, стратегией и операционной деятельностью корпораций. Официальное открытие конференции состоялось 12 октября. На открытии председательствовал Геннадий Константинов, директор Центра корпоративного управления, ГУ-ВШЭ. Приветственное слово на открытии конференции произнес Андрей Яковлев, проректор ГУ-ВШЭ, директор Института промышленных и рыночных исследований. Затем был определен регламент обсуждения. Первой темой обсуждения стали «Проблемы





теории и практики корпоративного управления для достижения необходимого баланса между регулированием, стратегией и деятельностью фирмы». Докладчиками по этой теме были: Дежо Дж. Хорват, декан Школы бизнеса им. Шулиха Йоркского университета (Канада) и Мартин Хильб, профессор Университета Св. Гэллена (Швейцария), исполнительный директор Института лидерства «Новое корпоративное управление». После кофе-брейка председательствовал Джеймс Гиллис, заслуженный профессор Школы бизнеса им. Шулиха.

Доклад по теме «Российская корпорация в среднесрочной перспективе: структура собственности, роль государства и корпоративное финансирование» сделал Андрей Яковлев. Его оппонентом была Кристин Мэллин, редактор журнала «Корпоративное управление: международный обзор» (Великобритания).

После обеда с докладом по теме «Каким должно быть корпоративное управление в условиях корпоративной реструктуризации?» выступил Олег Вьюгин, глава Федеральной службы по финансовым рынкам.

Затем место председателя занял Валерий Катькало, декан факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета. По темам «Чему мы можем научиться исходя из опыта реструктуризации РАО ЕЭС в сфере корпоративного управления в России» и «Как защитить интересы акционеров в условиях реструктуризации РАО ЕЭС?» докладчиками выступили Александр Берлин, первый проректор Международного университета, профессор Московского государственного университета, и Елена Дубовицкая (Московский государственный университет).

С докладом по теме «Управляющие компании как элемент корпоративного управления в металлургических корпорациях России» выступила Ирина Беляева, профессор, заведующая кафедрой государственного муниципального и корпоративного управления Финансовой академии при Правительстве РФ. Ее оппонентом была Кэрл Хэнселл, юрист и консультант в области корпоративного управления (Торонто, Канада).

Тема следующего отделения конференции: «Важно ли корпоративное управление для стран с переходной экономикой?». В этом отделении председательствовал Джозеф МакКерри. С докладом по теме «Интересуются ли российские компании взглядами акционеров на капитализацию: результаты экономического исследования» выступила Ирина Ивашковская, профессор, заведующая кафедрой экономики и финансов фирмы ГУ-ВШЭ.

С докладом по теме «Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2003-2005 гг.» выступил Игорь Беликов, исполнительный директор Российского института директоров. В качестве оппонента выступала Татьяна Люлькина, директор Открытой школы бизнеса Ульяновского государственного технического университета. 13 октября на утреннем отделении председательствовал Рейн Петерсон, профессор Школы бизнеса им. Шулиха. Тема утреннего отделения – «Эффективность корпоративного управления и стратегии фирм».

Докладчиками по теме «Понимание и оценка эффективности корпоративного управления» выступили Илья Томорадзе, профессор Государственного университета управления (Москва), и Константин Гуляев, эксперт Российского института директоров.

С докладом по теме «Специфические стратегии, используемые российскими компаниями на различных стадиях жизненного цикла» выступила Галина Широкова, преподаватель кафедры стратегического управления факультета менедж-



On 11, 12 & 13 October the International Conference on Corporate Governance and Sustainable Growth: Strategic Solutions to Enhance Corporate Performance took place in Moscow. This program was organized by the Canada-Russia Program in Corporate Governance with the financial support of the Canadian International Development Agency (CIDA), the Corporate Governance Center, State University – Higher School of Economics, the Schulich School of Business (Toronto) and the National Council on Corporate Governance. Among the sponsors were AFK “Sistema” and the Canada-Russia Program in Corporate Governance. Network partners included: the Russian Institute of Directors, the Russian Association For Business Education (RABE), the Independent Directors Institute, the Professional Directors Institute and the company Technologies of Corporate Governance. The Begin Group Company, the Interfax News Agency, Journal Joint-stock Company: Issues of Corporate Governance, and NCCG Magazine Corporate Governance provided information support.

мента Санкт-Петербургского государственного университета.

С докладом по теме «Стратегическая динамика фирмы и корпоративное управление в процессе жизненного цикла» выступил Игорь Филаточев, профессор Лондонского королевского колледжа. Оппонентом был Бернارد Тэйлор, профессор Школы менеджмента Хенли (Великобритания).

На дневном отделении, посвященном теме «Институциональная инфраструктура устойчивого роста и совершенствования практики корпоративного управления», председательствовал Александр Сеттлз, профессор Центра корпоративного управления ГУ – ВШЭ, директор канадско-российской программы «Корпоративное управление».

На дневном отделении с докладом по теме «Управление инвестициями в региональной экономике» выступила Эльза Мантаева, профессор Института экономики и права Калмыцкого государственного университета.

С докладом по теме «Гендерный аспект в сфере бизнеса и корпоративного управления в России» выступила Татьяна Четвернина, проректор ГУ – ВШЭ.

С докладом по теме «Исследование совета директоров: методы анализа» выступил Дмитрий Штыков (Фонд «Институт профессиональных директоров»). В качестве оппонента выступала Ирина Наумова, профессор ГУ – ВШЭ.

На послеобеденном заседании, посвященном теме «Корпоративное управление, сбережения и развитие финансового рынка», председательствовал Питер Барта, научный руководитель канадско-российской программы «Корпоративное управление», профессор Школы бизнеса им. Шулиха (Канада).

С докладом «Взаимосвязь корпоративного управления и сбережений» выступил Павел Шило, профессор Санкт-Петербургского филиала ГУ – ВШЭ.

Затем Александр Филатов, исполнительный директор Ассоциации исполнительных директоров (Москва), выступил с докладом «Управление портфелем: повышение операционной прозрачности и ответственности менеджмента».

Константин Мехоношин (Иркутский государственный университет) выступил с докладом по теме «Корпоративная стратегия: эволюционный синтез старых подходов к управлению или новый алгоритм эффективного развития компаний?»

Доцент Уальского технического университета Жанна Беляева выступила с докладом по теме «Совет директоров государственных компаний в России». В качестве оппонента выступил профессор Меррит Б. Фокс (Колумбийский университет).

После кофе-брейка вновь председательствовал Геннадий Константинов. Тема отделения: «Новые направления в российском корпоративном управлении».

В президиум конференции были избраны Александр Берлин, Валерий Каткало, Александр Сеттлз, Татьяна Люлькина, Алина Пекарски и Евгений Франк.

С заключительным комментарием на конференции выступил Джеймс Гиллис, председатель Консультационного совета канадско-российской программы «Корпоративное управление», профессор Школы бизнеса им. Шулиха.

В конференции также приняли участие: Александр Агеев, старший юрист – руководитель корпоративного направления «Компании «Базовый элемент»»; Анатолий Аксаков, заместитель председателя комитета ГД РФ по кредитным организациям и финансовым рынкам; Игорь Бажан, заместитель руководителя аппарата комитета по собственности ГД РФ; Владимир Белых, советник генерального директора ООО «УГМК-Холдинг»;





Роман Болотовский, руководитель правового управления ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания»;
 Руслан Валеев, начальник отдела ОАО «Российские железные дороги»;
 Наталья Вишневская, консультант проектов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР);
 Олег Вьюгин, глава Федеральной службы по финансовым рынкам Российской Федерации;
 Александр Гольдин, старший советник по маркетингу ЗАО «Московская межбанковская валютная биржа»;
 Макс Гутброд, партнер Baker & McKenzie – CIS;
 Галина Ефремова, старший менеджер отдела бизнес-консультирования, руководитель группы по корпоративному управлению и устойчивому развитию KPMG;
 Руфина Зинатулина, исполнительный директор, руководитель службы внутреннего контроля ОАО «ФК «Уралсиб»;
 Елена Золотарева, директор по корпоративным вопросам ОАО «Силовые машины»;
 Валерий Zubov, член комитета по кредитным организациям и финансовым рынкам ГД РФ;
 Олег Ильменский, начальник отдела правового обеспечения ОАО «Российские железные дороги»;
 Владимир Ленских, директор департамента корпоративного управления и реструктуризации ОАО «Уралсвязьинформ»;
 Александр Молотников, директор по правовым вопросам ООО Консалтинговая группа «АС-ПЕКТ»;
 Ольга Мохорева, корпоративный секретарь ОАО «Ростелеком»;
 Игорь Петров, корпоративный секретарь ОАО «АФК «Система»;
 Николай Платнов, руководитель управления правового обеспечения бизнес процесса ОАО «ВымпелКом»;
 Виктор Плещачевский, председатель комитета ГД РФ по собственности;
 Анна Попова, директор департамента корпоративного управления МЗРТ РФ;
 Дмитрий Самойлов, заместитель генерального директора – директор по организации бизнеса и корпоративному управлению ОАО «Уралсвязьинформ»;
 Александр Семенов, главный редактор журнала «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления»;
 Сергей Семенцов, директор отдела развития бизнеса, KPMG;
 Владимир Статин, генеральный директор Объединения по защите интересов акционеров предприятий и организаций;
 Татьяна Суворова, главный специалист департамента корпоративного строительства и реформирования ОАО «Российские железные дороги»;
 Рамиль Талипов, первый заместитель начальника департамента корпоративного строительства и реформирования ОАО «Российские железные дороги»;
 Глеб Федулов, начальник департамента управления дочерними и зависимыми обществами ОАО «Российские железные дороги»;
 Александр Филатов, исполнительный директор, Ассоциация исполнительных директоров, Москва;
 Елена Шамеева, начальник отдела корпоративных процедур Дирекции по корпоративным вопросам ОАО «Силовые машины»;
 Дмитрий Шмерлинг, профессор, научный руководитель Группы стратегического моделирования ГУ – ВШЭ;
 Кип Эфингер, Center for International Private Enterprise (CIPE) и многие другие.

На конференции обсуждались темы: роль совета директоров в процессе контроля и составления отчетности; развитие институциональной инфраструктуры; управление взаимоотношениями между стейкхолдерами, составление и публикация отчетности в области социальной ответственности бизнеса; создание механизма корпоративного управления в странах с переходной экономикой; взаимосвязь корпоративного управления, социальной ответственности бизнеса, деятельности компании и ее капитализации; отношения между государством и корпорациями; создание теории корпоративного управления и развитие обучающих программ в сфере корпоративного управления.

Питер Барта – адъюнкт-профессор Школы бизнеса им. Шулиха, где преподает с 1970 г. Почетный выпускник Университета им. Мак-Гилла в Монреале. Научный руководитель канадско-российской программы «Корпоративное управление», которая осуществляется при поддержке Канадского агентства международного развития – Canadian International Development Agency. Вел исследовательскую работу в Торонтском университете. За 40 лет своей профессиональной деятельности занимал руководящие посты в структурах исполнительной власти, вел преподавательскую деятельность, выполнял обязанности ведущего специалиста в таких областях, как общественное взаимодействие, налаживание и поддержание доброжелательных отношений между правительственными учреждениями, органами самоуправления и общественностью; корпоративные коммуникации; стратегическое планирование; экономика в организациях частного и государственного секторов. Работал ведущим советником в ряде департаментов, агентств и независимых кабинетов министров при федеральном правительстве. Экс-декан Школы бизнеса при Центральноевропейском университете Будапешта. Член правления института «Открытое общество» (Open Society Institute). Основатель и президент исследовательской организации Cormex Research Ltd., которая специализируется на анализе содержания массовой информации. Отвечал за стратегическое планирование в нефтегазовой компании Ecson; занимал должность ведущего экономиста в Центральном банке Канады (Bank of Canada), а также в Ассоциации промышленников Канады (Canadian Manufacturers' Association). Входил в редакторский состав журнала The Toronto Star, специализирующегося на бизнес-аналитике и экономических исследованиях. Был руководителем отдела компании Imperial Oil Ltd., отвечающего за экономическое и стратегическое планирование и связи с общественностью. Последние 12 лет – владелец консалтинговой компании Compro Group, занимающейся маркетинговыми исследованиями в области туризма. Член советов директоров Tri-Granit Corporation, Toronto; Soros Economic Development Fund, New York; International Management Center, Budapest.



ПИТЕР БАРТА:

ИТЕР БАРТА,

профессор глобальной Школы бизнеса им. Шулиха, экс-декан Школы бизнеса при Центрально-европейском университете в Будапеште, основатель и президент исследовательской организации Cormex Research Ltd., любезно согласился дать для журнала «Корпоративное управление» интервью, в котором он рассказывает о специфике менеджмента в Восточной Европе и России и размышляет о проблеме доверия к российским компаниям со стороны западных инвесторов.

— Как бы Вы определили роль менеджеров в управлении современными компаниями?

— Сегодня менеджер обладает качествами предпринимателя XIX в. Но уже завтра он будет вынужден осваивать все новые области знаний, перенимать навыки директоров, обновлять свою опытную и интеллектуальную базу. В будущем компании под руководством менеджеров, не сумевших перейти на новый уровень ведения бизнеса, не смогут продемонстрировать особых достижений и высоких результатов. XXI в. станет веком корпоративного управления и его принципов. В XX в. в России менеджерами чаще всего становились люди, получившие высшее образование по профессии «инженер». Но эта традиция, свойственная странам Восточной Европы, СНГ и России, давно устарела. Вслед за автоматизацией производства на предприятиях различных отраслей промышленности потребность в работниках старого образца исчезла. Сегодня менеджер не следит за производственными процессами на фабрике или заводе, а занимается выполнением гораздо более сложных задач. За последнее время область понятия «менеджер» значительно расширилась. Теперь это специалист, обладающий навыками общения с людьми. Он способен убедить их делать свою работу самостоятельно и творчески, не опускаясь до уровня простого выполнения приказаний. Менеджер должен обладать знаниями в области экономики для того, чтобы понимать, как лучше управлять активами; иметь представления об основных принципах маркетинга, чтобы оценить, что на данный момент необходимо покупателю. Хотя я и не склонен умалять достоинств инженерного образования российских менеджеров, все же оно не должно превалировать над всеми перечисленными навыками и характеристиками. Я придерживаюсь мнения, что менеджер — это профессия. В Восточной Европе и России до недавнего времени мало кто имел представление о данном роде деятельности. Люди учились на химиков, инженеров, физиков, банкиров. Получив какую-либо профессию, они в силу жизненных обстоятельств осваивали основы

менеджмента. Так, например, банкир учился быть менеджером, чтобы управлять банком; врач — чтобы управлять своей клиникой, и так далее. Получив менеджерское образование, человек, не являясь узкопрофильным специалистом какой-либо специфической области знаний, как, например, химик или физик, способен сделать то или иное предприятие успешным, заставить его приносить доходы; знает, как вести себя с работниками и сотрудниками компании, как получить от них то, что нужно для успеха производства. Менеджер — это интеллектуальный центр, обрабатывающий информацию. Он мотивирует людей, объединяет их для достижения цели. Его можно сравнить с тренером футбольной команды. Менеджер должен уметь создать условия, в которых компания будет приносить высокую прибыль.

Во второй половине XX в. авторитарный менеджмент компании контролировал все происходящие в ней процессы. В силу того, что у него был доступ к именам акционеров, его представители могли влиять на выборы в советы директоров. Ситуация сложилась таким образом, что советы директоров, призванные контролировать действия менеджеров, сами попали в зависимое положение и не могли в полной мере выполнять свою основную функцию — осуществлять мониторинг деятельности корпорации. Затем, когда пришла эра недружественных поглощений и захватов, этот авторитарный менеджмент начал терять свои позиции. Ведь если раньше топ-менеджеры могли быть уверены в том, что их положение останется неизменным даже при очень низких экономических показателях компании, которой они управляют, то к концу 1990-х гг. они столкнулись с сильным соперником в лице мощных пенсионных фондов, управляющие которых начали проявлять большой интерес к корпоративному управлению. В начале XXI в. после краха большого количества таких крупнейших корпораций, как Enron, WorldCom, Xerox и другие, а также скандалов, связанных с мошенничеством, аудиторским обманом и сокрытием долгов, во многих западных компаниях проблемам советов директоров и менеджмента стали уделять все большее внимание.

— Раньше вопрос найма специалистов не был задачей первостепенной важности. Теперь, в XXI в., на рынке рабочей силы между конкурирующими компаниями ведется ожесточенная борьба за носителей уникальных знаний. В чем специфика кадровой проблемы современного бизнеса?

— Топ-менеджеры компаний, занимающихся разработкой высоких технологий, принимают целый комплекс мер по привлечению к сотрудничеству все новых и новых специалистов, прилагая огромное количество усилий для того, чтобы мотивировать их на эффективную разработку инновационной продукции. Для этого они стараются создать такие условия, при которых работник был бы лично заинтересован в успехе деятельности компании. Или, как это делают гигантские корпорации, подобные Microsoft, создают в своих офисах непринужденную рабочую атмосферу за счет введения гибкого рабочего графика, свободного стиля одежды, неформального принципа представления рапортов и отчетов, общения сотрудников и начальников после окончания рабочего дня, свободной коммуникации между различными уровнями организации, а также применения концепции открытого офисного пространства без дверей и перегородок и т.д. Еще одним рычагом увеличения производи-



In the exclusive interview Peter Bartha, academic director of Canada-Russia Program in Corporate Governance at Schulich School of Business, former dean of the Business School at the Central European University in Budapest, outlines the specific features of management in Eastern Europe and Russia, and draws parallels and contrasts with the western world experience. He discusses the problems of corporate transparency and investors risk tolerance, gives his views on the role of managers and directors in creating effective strategic plans, expresses his opinion on the future of Russian corporations. Peter Bartha makes suggestions that knowledge management will be the crucial competitive advantage and that the key driver in the public's increasing demand is in corporations acting in socially responsible way, which means not only offering products and services that do not pose new environmental or social risks but also doing business in a course that supports the livelihood of people.

тельности компании является принцип работы в команде, каждый член которой (в нашем случае высококлассный специалист) стимулируется для упорной работы и качественного выполнения своих обязанностей на достижение коллективом высоких результатов.

По большому счету, любая, даже блестящая идея имеет лимитированную экономическую ценность. Для того чтобы ее превратить в источник экономической прибыли, необходимо разработать план ее продвижения и приложить большое количество усилий по его реализации. После того как идея была рассмотрена с различных точек зрения и прошла процедуру усовершенствования в команде специалистов, она превращается в инструмент зарабатывания денег. Таким образом, уникальный вклад человека, предложившего идею, должен быть оценен по достоинству, при этом хороший менеджер подразумевает плотное сотрудничество личности и команды, а также высокий уровень дисциплины и организованности. Если владелец компании сможет вовремя позаботиться о том, чтобы лично заинтересовать сотрудников в успехе компании, организовать работу по командному принципу, обеспечить комфортную рабочую обстановку, результаты деятельности компании будут более чем впечатляющими.

– Насколько актуален вопрос стратегического планирования в современных корпорациях? Насколько эффективны планы развития компаний, их будущего?

– Прежде всего давайте попытаемся определить, в чем состоит различие между обычной фирмой и корпорацией. Существует несколько способов начать бизнес. Первый – это организация семейного предприятия. Он заключается в том, что члены семьи складывают в общую копилку свои деньги, распределяют между собой обязанности и начинают вести бизнес. Второй – это первичное размещение акций на фондовом рынке. Третий – это образование корпорации, которая на данный момент представляет собой наиболее выгодный и эффективный механизм вложения активов. Она, по сути, является инструментом для объединения капиталов и получения с них доходов. Корпорации, как и обычные частные компании, продолжают свое существование, но форма организации этого бизнеса с течением времени изменится. Я не имею ни малейшего понятия, какими конкретно качествами и характеристиками будут обладать корпорации будущего. Ясно лишь, что они будут заниматься производством какой-либо продукции, приносить доходы и, конечно, развивать принципы корпоративного управления.

Стратегическое планирование является одним из важнейших вопросов современного корпоративного управления. В 1960 – 1970 гг. представители мира бизнеса считали, что планирование в сфере развития компании возможно. Повсеместная компьютеризация, начавшаяся в 1960-е гг., дала нам надежду на то, что мы действительно можем предвидеть события, которые произойдут в будущем. Но уже к 1980 г. все поняли, что это не так. Именно тогда произошло переосмысление некоторых элементов системы менеджмента. В современном мире бизнеса понятие «стратегическое планирование» подразумевает наличие не столько планирования, сколько стратегического мышления. Обладая навыками стратегического мышления, менеджер может предвидеть те события, которые произойдут в будущем, предугадать те или иные случайности, что в принципе позволяет быть подготовленным к различного рода сложным си-

туациям. Для того чтобы бизнес был успешным, его правлению необходимо обладать интеллектуальной и организационной гибкостью, реагировать на всевозможные изменения на экономическом рынке, уделять внимание новым разработкам. Проще говоря, руководство компании должно обладать таким складом мышления, который бы позволил ему находить инновационные, новые, нешаблонные решения для любой проблемы.

Традиционно менеджеры в своей работе не учитывали внешних условий производства. Они загоняли себя в рамки проблемы, не удосуживаясь взглянуть на нее отвлеченно, с точки зрения отстраненного зрителя. Все, что выходило за пределы их компетенции, для них просто не существовало. Сегодня ситуация изменилась. Современные топ-менеджеры вынуждены были научиться мыслить глобально, нестандартно, преобразовать существующую систему взглядов. Могу привести очень простой пример. Представьте себе два народа, живущих в разных измерениях. Один народ можно описать как совокупность неких точек, которые могут двигаться только по диагонали, вверх и вниз, но при этом ни в коем случае не могут выйти за границы своего мира. А я нахожусь вне этого мира, я – представитель другого народа, могу стереть одну из этих точек. Другими точками это событие будет расценено как чудо, нечто необъяснимое: возможно ли, чтобы кто-то проник в их мир и уничтожил одного из его представителей? Я живу в свободном измерении, а они нет. Таких свободных измерений в современном бизнесе миллионы. Менеджмент сегодня должен быть ориентирован на эффективность и результативность принимаемых решений, которые основываются на скрупулезном наблюдении и фиксации едва заметных изменений на рынке. Это и есть главный принцип корпоративного управления.

– Какими качествами должны обладать топ-менеджеры и члены совета директоров современной корпорации?

– Изначально менеджеры нанимались для того, чтобы владельцы компании могли не заниматься управлением своей компанией самостоятельно. Наняв команду менеджеров, владельцы тем самым осуществляли делегирование своих полномочий этим людям. Директора назначались для того, чтобы защищать интересы акционеров. Они должны были нести фидуциарную обязанность перед владельцами корпорации, а их деятельность была направлена на максимизацию ценности компании. С течением времени эта ситуация претерпела некоторые изменения. На данный момент компания – это не просто экономическое образование, она является еще

и социальным организмом, который вступает во взаимодействие с окружающей средой. Ее существование должно быть одобрено обществом. Корпорация должна получить «лицензию», или, если хотите, «франшизу», от общества на право осуществлять свою деятельность. Другими словами, если общество находит деятельность корпорации неприемлемой, то рано или поздно она покинет экономический рынок. Люди как члены общества, в котором функционирует негодная компания, не будут покупать ее продукцию; политики будут принимать меры, направленные на ее закрытие. Общество должно быть уверено в том, что данная корпорация приносит пользу, что она, помимо рабочих мест, может обеспечить людей другими преимуществами. Западные компании, относящиеся к частному сектору, не забывают возвращать обществу блага, полученные в результате своей деятельности, проявляя таким образом «социальную ответственность». Помимо всего прочего, экономическая активность корпорации в современном мире направлена на обеспечение общества социальными гарантиями. Круг этих вопросов входит в компетенцию совета директоров компании. Как мне кажется, директора выполняют связующую функцию, служат средством коммуникации менеджеров и общества. Деятельность совета директоров направлена на координацию деятельности менеджеров. Совет должен осознавать, в какой момент следует приостановить деятельность менеджеров компании и обдумать, как та или иная операция может отразиться на имидже компании, ее экономическом положении, ее будущем в этом городе, стране, мире.

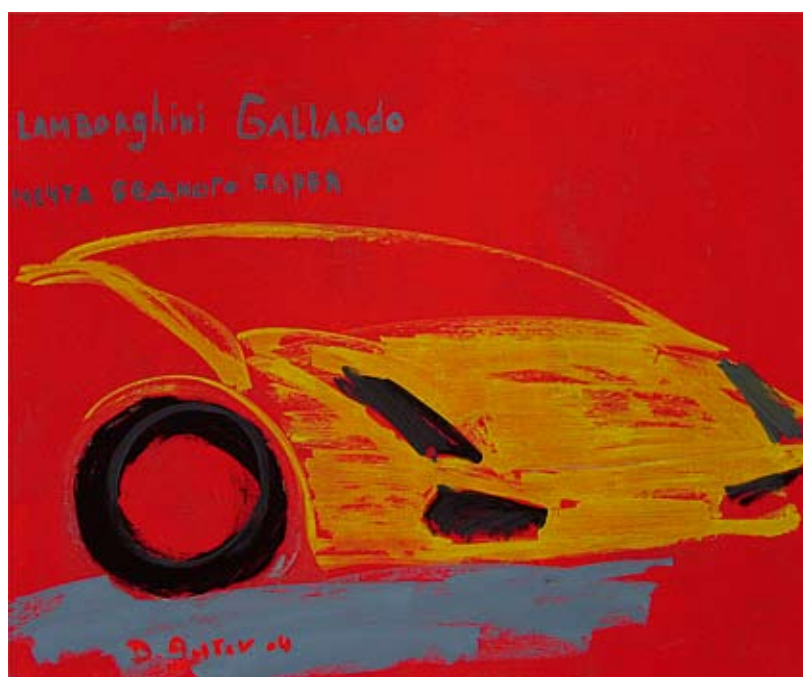
Рассмотрим ситуацию, когда топ-менеджеры корпорации хотят закрыть один из своих заводов в небольшом городе, функционирование которого в целом стало убыточным для компании. Прежде чем произойдет закрытие, совет директоров должен обдумать, как это событие отразится на жизни местного сообщества. Если оно нанесет большой социальный урон, отношение правительства к этой компании ухудшится. Соответственно, если эта корпорация захочет построить завод или открыть свой филиал в другом городе, его муниципальные власти вряд ли дадут ей такую возможность, памятуя о ее ненадежности. Выпускники престижных учебных заведений, зная о ее ненадежности, не захотят работать на эту корпорацию – отдавать ей свое время, усилие и уникальные навыки. Итак, корпорация будет испытывать постоянное давление со стороны различных государственных служб и недостаток внимания к своей продукции со стороны покупателей. Если сложить все последствия закрытия завода, становится очевидным, что на данный момент выгодно для корпорации.

Далее совет директоров озвучивает свое мнение топ-менеджерам. Менеджеры, в свою очередь, должны, основываясь на полученных данных, проверить еще раз, в сторону каких факторов перевешивает чаша весов – экономических или социальных, стоит ли в действительности закрывать завод или выгоднее будет оставить его открытым. Я уверен, что совет директоров играет неоценимую роль в управлении компанией.

Вопрос правильного корпоративного управления необычайно важен в таких странах, как Россия, где частные компании не имеют такой свободы деятельности, как, например, на Западе. По моему мнению, частным корпорациям в России не хватает легитимности, оправдания кредитоспособности в сфере социальных отношений. Я знаком с некоторыми исследованиями, проведенными в России. По их результатам был сделан ряд выводов. В одном из них рассказывается о том, что большинство российских компаний в важнейших отраслях экономики (нефтяная отрасль, например) принадлежит государству. Другими словами, основная часть ключевого сектора экономики России принадлежит государству. Современным российским корпорациям очень важно вести себя таким образом, чтобы для западных инвесторов и международных наблюдателей был очевиден факт выполнения ими требований социальной ответственности. Советы директоров в России должны и будут выполнять функцию щита, оберегающего компанию и обеспечивающего поддержку и одобрение со стороны местного сообщества и государства в целом.

В России термины «management» и «governance» переводятся одним словом – «управление». Эти два понятия очень сложно отделить одно от другого, особенно когда владелец компании является ее топ-менеджером. Менеджер, представитель management'a, ведет дела в компании, а директор, представитель governance, контролирует его деятельность и удостоверяется в том, что первый выполняет свои обязанности максимально эффективно для владельцев этой компании. Кроме того, совет директоров отвечает за политические отношения, налаживает контакт с внешними системами – государственными службами, обществом. Таким образом, менеджеры отвечают за внутреннюю работу компании, а совет директоров за внешнюю. Совет директоров – это окно, через которое компания может общаться с окружающим миром.

Дмитрий Готов.
Lamborghini Gallardo





Дмитрий Готов.
Орел 1969

– **Перечислите, пожалуйста, самые важные проблемы корпоративного управления в России и на Западе.**

– Никто не знает компанию лучше, чем менеджер. Существует два типа директоров – директор-администратор (являющийся одновременно владельцем или сотрудником данной корпорации) и приглашенный директор (член совета директоров, член правления корпорации, не являющийся одновременно администратором-исполнителем). Приглашенный директор, который не может, да и не должен знать всей той информации, которой владеет менеджер компании, представляет интересы внешних структур. Так, например, в Германии приглашенный директор является представителем сотрудников компании, служащих, рабочих. Он также может защищать интересы генерального поставщика, либо финансового партнера, либо местного сообщества. Приглашенный директор образует информационную сеть, связь с внешним миром. Любая компания в процессе своего функционирования стремится к расширению. Только собранные воедино знания директоров и менеджеров компании, их объединенные усилия делают работу компании успешной, помогают ей улучшить ее финансовое состояние, изменить картину ее прибылей и убытков.

Проблемы могут возникнуть в том случае, если приглашенные директора опасаются противоречить менеджеру, который одновременно является владельцем компании, ее исполнительным директором. Соглашаясь с решениями топ-менеджмента, пусть даже ошибочными, они тем самым оберегают себя от увольнения. В таких ситуациях совет директоров представляет собой абсолютно бесполезную институцию. Это уже стало общим местом в США, где исполнительный директор зачастую подавляет совет директоров и диктует свои правила игры. Я уверен, что в России существует похожая проблема. Здесь мажоритарный акционер имеет возможность корректировать решения совета директоров по своему усмотрению, при этом он упускает те

драгоценные возможности, которые предоставляет ему этот весьма ценный орган управления.

– **Каким образом можно предотвратить ситуацию, в которой совет директоров и его решения напрямую будут зависеть от исполнительной власти в компании?**

– Во всех странах компании заинтересованы в том, чтобы сделать совет директоров независимым от топ-менеджмента. Сейчас в Европе и в США полномочия директоров расширяются, они становятся более независимыми, они могут без оглядки на владельцев или акционеров высказывать свое мнение, играют важную роль в деятельности компании. Будущее – за независимыми директорами.

Традиционно во всех странах отбором директоров занимались топ-менеджеры. Они составляли список претендентов, из которого акционеры компании выбирали подходящие им кандидатуры. В некоторых странах континентальной Европы законы требуют, чтобы в состав совета директоров обязательно входили представители наемных рабочих. Таким образом, мы можем сделать вывод, что одни директора представляют интересы рабочих этой компании, другие – ее владельцев. В США, Великобритании и большинстве европейских стран правительства не предъявляют к компаниям таких требований. Я думаю, что те люди, у которых есть доля в компании, так называемые стейкхолдеры, имеют право на своего собственного представителя в совете директоров. Я не уверен в том, что величина и другие параметры советов директоров должны быть прописаны в законах.

Обучение менеджеров должно быть направлено на то, чтобы заставить менеджеров будущего осознать и привнести важные изменения в правила управления компанией – дать возможность всем без исключения стейкхолдерам иметь представителей в совете директоров. Моя задача как преподавателя заключается в том, чтобы обучить менеджеров тому, как создать совет директоров и как им правильно пользоваться. Я думаю, что менеджерское образование играет сейчас более важную роль, чем директорское. Важно, чтобы главные должностные лица в компании осознавали необходимость создания высококласного совета директоров. Генеральный директор для них не должен быть соседом по даче или человеком, с которым они вместе ходят на охоту. Директор должен быть человеком, умудренным опытом, высококласным экспертом. Председатель совета директоров компании должен уметь предотвращать откровенные конфликты между его членами, должен уметь вести дискуссию, создавать рабочую атмосферу, когда каждый может высказать свое

мнение, пусть даже противоречащее мнению большинства. В совете директоров нет места конфликтным ситуациям. Мнения на заседаниях должны высказываться свободно. Обсуждения должны быть живыми, яркими, нескучными, тогда директора после окончания заседания будут выносить для себя новые идеи, будут приходить к революционным умозаключениям.

– Помогает ли Кодекс корпоративного управления в решении современных проблем корпорации?

– Я думаю, что дело здесь обстоит так же, как и со стратегическим планированием. Невозможно придумать правила на все случаи жизни. Функцию контроля за ситуацией выполняет совет директоров, который также занимается и мониторингом. За последние несколько лет в США было сделано несколько попыток создать своды законов и правил корпораций. Это в первую очередь было вызвано злоупотреблениями на высших уровнях корпораций, судебными исками и прочим. Американским законодателям удалось, исходя из наиболее частых нарушений, создать свод правил для корпораций, в котором прописаны права и обязанности совета директоров и акционеров. Я настроен к этому очень скептически. Так, например, в американском своде правил для корпораций прописано, что генеральный директор не может быть председателем совета директоров; что ревизионная комиссия – это ежегодно избираемый на общем собрании акционеров контрольный орган, представляющий интересы акционеров, который должен состоять из независимых директоров. Но проблема заключается в том, что все эти правила мало способствуют созданию эффективного совета директоров. Они направлены на то, чтобы предотвратить незаконное использование власти членами совета директоров и менеджментом.

Мне кажется, что те компании, уровень корпоративного управления которых высок, чаще всего имеют команду хороших менеджеров. Такие корпорации имеют высокие экономические показатели не потому, что у них правильное корпоративное управление, а потому, что их менеджеры являются профессионалами своего дела. Очень часто эти два понятия путают. Невозможно, основываясь только на качественном корпоративном управлении, создать успешную компанию. Но успешная компания с высококлассными топ-менеджерами обладает массой положительных качеств, в том числе и хорошим корпоративным управлением. Все это позволяет инвесторам осознать ее преимущества и вкладывать в нее деньги. Правильное корпоративное управление является неременной характеристикой успешной компании, но не главной причиной успешности. Большинство

держателей акций крупных компаний на Западе позиционируют себя не как владельцы компании, а как инвесторы. Прежде чем вкладывать свои деньги в какую-либо компанию, они оценивают весь рынок корпораций и выбирают ту, которая, по их мнению, является самой надежной. Характеристика надежности включает в себя и такой элемент, как корпоративное управление.

– Что нужно сделать для того, чтобы российский бизнес завоевал доверие западных инвесторов?

– Все люди проявляют разный уровень толерантности к риску. В материальном выражении склонность к риску представляет собой сумму, которую инвестор может себе позволить безболезненно потерять. Вступая в рискованные предприятия, инвестор чаще всего осознает, что может потерять все свои деньги, но он принимает участие в нем с надеждой резко увеличить свой капитал. Другие инвесторы предпочитают медленно, но верно получать небольшой процент с прибыли тех компаний, которые дают наиболее высокую гарантию стабильности и прочности. К числу этих людей принадлежу и я. Для меня совет директоров является некой гарантией того, что компания не закроется в один прекрасный день, а ее правление не уедет со всеми моими деньгами на Кипр. Это индикатор солидности и прочности компании. С точки зрения западного среднестатистического инвестора, деньги можно вкладывать в компанию, которая выполняет международные требования, является надежной организацией, обладает таким органом, как совет директоров, руководствуется принципами корпоративного управления и тому подобное. Эти гарантии побуждают инвесторов вкладывать свои деньги в эту компанию. У большинства инвесторов уровень толерантности к риску очень низок. Они предпочитают спокойно спать по ночам. Такие инвесторы выбирают крупные корпорации или, как это происходит, например, в США и, как мне кажется, в России, пенсионные фонды, взаимные фонды, то есть организации, способные при минимальных рисках с течением времени увеличить их капитал. В свете того, что пенсионные фонды обязаны выполнять свои прямые обязательства перед пенсионерами и выплачивать им деньги, их финансовые показатели стабильны, но не очень велики. Но думаю, что российские компании с высоким уровнем развития корпоративного правления могут стать объектом внимания западных инвесторов.

Интервью подготовила Яна Салдаева

Дмитрий Гутков.
Opel-GT 1968



Теория информации говорит нам, что все ментальные системы, на основе которых человек принимает решения, исключительно чувствительны к той последовательности, в которой поступает информация. Если взять одни и те же единицы информации и поставить их в определенном порядке, образуется одна теория, и будет принято одно решение, если этот порядок изменить – все будет выглядеть совершенно по-другому, и будет принято совершенно иное решение. То есть прошлое оказывает на нас решающее влияние. Конечно, мы не можем рассмотреть всю информацию за всю историю человечества и принять самое лучшее решение. Это технически невозможно. И поэтому, что бы я ни изучал, я всегда смотрю на историю – откуда это явление взялось.

В середине XIX в., в эпоху индустриальной революции в Англии, немного позже – в США почти все бизнесы, и с точки зрения их организации, и с точки зрения их функционирования, были, если смотреть из сегодняшнего дня, мелкими. Даже если они разрастались и имели миллионный оборот, они все равно оставались маленькими, потому как каждым бизнесом чаще всего управлял персонально собственник, то есть человек, который и начал этот бизнес, или его сын. У этого руководителя был, как правило, контрольный пакет акций, и он принимал все решения. В отличие от сегодняшнего бизнесмена этот человек был специалистом в той области, в которой его бизнес функционировал. То есть металлургическим заводом, как правило, управлял инженер или хороший техник, который сам отработал много лет на таком же заводе. Это не были специалисты по рекламе, юристы, менеджеры, как это происходит сегодня. Это, как правило, были профессионалы в своей области, у которых к тому же был еще и талант руководителя. Но глубоких знаний в сфере юриспруденции, бухгалтерии, управления бизнесом, организации информации и построения отчетности им не хватало. Руководители предприятий, прямо скажем, абсолютно ничего не понимали в некоторых из этих областей знания. В то же время услуги хороших, к примеру, юристов или бухгалтеров были весьма дороги.

Сейчас мы настолько привыкли к тому, что у всех крупных компаний акции выброшены на биржу, что даже не задумываемся почему. Выбросить акции на биржу – значит выпустить из рук, отдать колоссальную часть контроля над бизнесом. Это значит, что появляются партнеры, и не просто два человека, которых знает собственник или даже дружит с ними, а сотни людей, которых он никогда не видел и которые могут собраться и начать диктовать собственнику, что делать. Даже если в руках собственника есть контрольный пакет, с ними все равно нужно будет считаться. Так вот, акции на биржу начали выкидываться тогда, когда банки уже больше не давали денег займы или когда риски расширяющегося нового бизнеса были настолько велики, что человек говорил: «Я лучше отдам часть контроля, чем потеряю все». Это было отнюдь не праздничное событие. И такая компания, которая выкинула акции на биржу, получала хорошие инвестиции. Вопрос денег был успешно решен, но теперь ей нужны были серьезные юристы и надежные бухгалтеры. В какой-то момент компания разрасталась до таких размеров, что владелец со своими двумя-тремя сотрудниками уже не мог за всем следить. Им не всегда представлялась возможность обратиться в дорогостоящие кон-



Дмитрий Гутков.
Quoi, Quoi

торы высокооплачиваемых юристов. И вот в этот момент родилась идея совета директоров. Владелец приходил в такую контору и говорил, что ему нужны знания этих людей, их услуги. Он говорил: «Я вам отдам 5% компании, вы будете заинтересованы в том, чтобы компания росла и процветала, и будете делать всю вашу работу в наших общих интересах». Один из партнеров этой юридической фирмы садился в совет директоров компании и присутствовал на всех важных заседаниях руководства, чтобы владеть всей информацией. Хозяева предприятий были в восторге от такой идеи, это упрощало работу. Всегда рядом был человек, чьим компетентным советом можно воспользоваться. Не нужно было искать дорогостоящего специалиста. Именно так родились советы директоров. Кто-то приходил из банковской системы, кто-то из юридической компании, кто-то из бухгалтерской компании. И такой совет директоров в XIX в. представлял собой группу специалистов, которых сама компания не имела и позволить себе просто не могла. Все эти люди вносили серьезный вклад в бизнес и были очень заинтересованы в том, чтобы он процветал.

Эта система достигла своего расцвета в конце XIX в., во времена Дж. П. Моргана, когда бурно начали развиваться железнодорожные компании. Этими компаниями руководили финансовые пираты, люди дикого риска. Начальные финансовые вложения были колоссальными: закупки огромных участков земли, металла на рельсы, укладка этих рельсов. Вкладывались сотни тысяч долларов в надежде на то, что позже все это начнет окупаться. Из-за личной склонности этих людей к риску конкуренция среди них была просто бешеной. Доходило до того, что прокладывались параллельные железные дороги. Покупалась полоса земли рядом с уже проложенными рельсами, и начинала строиться конкурентная дорога. Собственник первой был вынужден выкупать вто-

Александр Глускин родился в 1946 г. в Баку. В восемнадцать лет уехал в Москву и поступил в МГУ на мехмат, который окончил в 1969 г. В 1970-м защитил кандидатскую диссертацию. Читал лекции по математике. Занимался прикладной математикой, программированием. Был активным участником черного рынка. В 1972 г. уехал с женой в Израиль. Перед отъездом был вынужден оплатить свое образование в СССР. За себя и за жену заплатил 40 000 рублей. В 1974 г. нелегально уехал в Париж. С 1976 г. живет в Торонто, в Канаде. Работал бухгалтером, занимался компьютерными программами. Затем работал в крупной брокерской компании. С 1988 г. – портфолио-менеджер. В 1991 г. открыл свою «компанию по доверительному управлению инвестициями» и стал успешным инвестором на фондовой бирже. В 1995 г. продал компанию другу. В настоящее время играет на бирже только для себя. Читает лекции.

In the article «Boards of directors: past and present» Alexander Gluskin, recognized investment strategy analyst and consultant, co-founder of Alexander Gluskin Investments Inc., reviews the history of development of the mechanism of the boards of directors and makes suggestions on its future. He also analyzes the role of a contemporary CEO and the factors that influence a company's economic performance. He compares methods and styles of governing in Intel and Microsoft corporations and expresses his thoughts on the reasons of success of a database software company Oracle.

рую. Первые железные дороги часто банкротились. Объемы перевозки грузов были минимальными по сравнению с количеством проложенных железных дорог. В это время Дж. П. Морган был крупнейшим банкиром с блестящей репутацией. Он всегда лично гарантировал возврат денег в случае банкротства какого-либо предприятия, куда его клиенты вложили деньги. Он давал деньги взаимны и железнодорожникам, но при одном условии — он сам садился в совет директоров и становился его председателем. Со временем в его руках сосредоточилась полная власть. Он в любой момент мог потребовать выплату кредитов и обанкротить компанию и поэтому контролировал все, что происходило в этой сфере. Он прибрал к рукам всю железнодорожную промышленность США, большую часть сталелитейной промышленности, которая не была в руках Эндрю Карнеги. Он уничтожал всякую конкуренцию и поддерживал цены, которые позволяли получать прибыль и обеспечивать хорошее обслуживание потребителя. Именно через вхождение в руководство компаний, в советы директоров он и стал королем в США.

Примерно таковы были советы директоров, в которые вступали специалисты из разных областей и вносили большие деньги в эту компанию. Совет директоров был полезным симбиозом ведущих профессиоаналов и крупных инвесторов.

Сегодня все радикально изменилось. В корпорациях появились свои юристы, финансисты и бухгалтеры, ничуть не хуже, чем те, кто работает в этой промышленности вне этой фирмы. И в то же время сохранилась эта архаичная система совета директоров, который должен представлять интересы вкладчиков. На сегодняшний день директорами чаще всего являются не высококачественные специалисты, которые приносят свои знания, а люди, которым мы предписываем определенную функцию — следить за действиями собственников. Эта старая система работает скверно.

Сколько в истории политики было триумвиратов — они всегда разваливались, и кто-то захватывал всю власть. Триумвираты не руководят, они только ругаются. Зачастую так же ведет себя и совет директоров. Он часто блокирует крупные и важные решения, которые кажутся ему рискованными с финансовой точки зрения. Но выдающиеся руководители — это как раз те, кто умеет принимать рискованные решения, без которых бизнес развиваться не может. Даже Билл Гейтс на своих семинарах говорит, что компания Microsoft при всем своем гигантском размере и успешности остается очень рискованным мероприятием: «Стоимость создания чего-то нового такова, что мы каждый раз рискуем всей фирмой».

Если фирма растет быстро, руководители сегодня получают сотни миллионов долларов. Даже в случае потери работы они получают \$10-20 млн. Так что у руководителей, топ-менеджеров, гендиректоров достаточно высокая мотивация к очень большим рискам, потому как выигрыши колоссальные, а проигрыши не так уж и катастрофичны, если они, конечно, не проворуются. Но мы сейчас говорим о реальном легальном бизнесе. Вся система принятия решений у советов директоров имеет прямо противоположный характер. Если они примут какое-то важное рискованное решение и в итоге все будет хорошо, компания будет в выигрыше, то что они от этого получают? Ничего, ноль. А что будет, если решение окажется неудачным? Судебный процесс, банкротство. И судебные кары обрушатся именно на тех членов совета директоров, кто голосовал за это решение. С одной стороны, это хорошо, потому что система становится сбалансированной, но, с другой стороны, что будет с системой, где равно сильны два главенствующих направления? Они непрерывно начинают друг друга блокировать. При слабом совете директоров есть сильный руководитель (СЕО), который замотивирован рисками. Несмотря на то что он может быть очень талантливым руководителем, вероятность того, что он в конце концов проиграет, если он будет рисковать достаточно часто, велика.

Представьте себе такую игру. Я буду приходить к вам по субботам и по 25 раз бросать монетку. Если при этом хоть один раз выпадет орел, то я тут же должен буду выплатить вам \$1000. Но если будет 25 решек подряд, я застрелю вас. По теории вероятностей все в вашу пользу. Вероятность очень высока, что за всю вашу жизнь 25 решек подряд ни разу не выпадет. Но играть в такую игру все равно никто не согласится. Так и здесь, вероятность риска очень высока, несмотря на талант руководителя.

Невозможно построить идеальный мир из людей, которые не идеальны. Но акции надо покупать, и деньги надо вкладывать. Система эта слишком сложна, и исследовать ее я решил с противоположной стороны. Я обратил свое внимание на компании, которые уже были успешны на протя-

Дмитрий Гутов.
Cadillac



жении многих лет и прошли через разные рынки. Я начал вкладывать в них деньги – что-то в них все-таки есть, раз они работают так успешно. И уже потом я начал их анализировать. И обнаружил, что в большинстве успешных компаний совет директоров был либо слаб, либо состоял из тех же людей, которые занимались руководством компании. Конечно, не все их решения можно назвать правильными, случались и крупные ошибки. Но то, как они выходили из сложных ситуаций, вызывает трепет и восхищение.

Вспомним Ларри Эллисона, который в момент кризиса в своей компании, производившей софт, открыл японский рынок – цена акций его компании возросла с \$4,25 до \$65. И спасти в тяжелейший момент свою компанию ему удалось только благодаря тому, что за его спиной не было сильного совета директоров, с которым ему постоянно пришлось бы советоваться и который наверняка не дал бы согласия на такое рискованное предприятие. Члены совета директоров его компании отлично понимали, что Ларри Эллисон – гений бизнеса. Его компания называется Oracle, она пишет софт для весьма сложных баз данных – часто со специальными требованиями. Ее руководитель Ларри Эллисон числится в первой пятерке самых богатых людей в США. Он любит свою компанию, но есть нечто, что он любит еще больше, – это его яхта размером с хороший круизный корабль. И когда все в Oracle идет хорошо, Ларри уплывает на своей яхте и совершенно забывает, где берег. В 1989 г. Oracle обнаружил катастрофическую нехватку наличных денег, хотя на бумаге все было хорошо. Но платить по счетам стало трудно. Ларри был на яхте. Акции продавались по \$18 за штуку. У меня было некоторое количество акций, я эту компанию любил и за ней пристально наблюдал. Акции в цене рухнули до \$12 в течение недели. Немного зная историю Ларри, я удвоил количество акций своих клиентов и своих собственных. Ларри звонил с яхты и ругался самыми бранными словами, но все же оставался на ней. Через два месяца акции продавали за \$8. И Ларри сошел на берег. Он обнаружил интересную вещь. Люди, которые продавали продукт, приносили подписанный контракт, а им платили комиссионные. Сначала они продали все контракты, которые были бы выполнены в течение 3 – 6 месяцев. Потом они начали продавать годовые контракты, потом – на полтора года. Софт – это мир, который меняется очень быстро. Компании не платили, они говорили: «Хорошо, мы вам заплатим маленький задаток в размере 10%, когда мы увидим продукт, тогда мы и заплатим». Так что продавцы продавали, все работали, но количество текущих денег начало уменьшаться по мере того, как большинство контрактов становились все более и более долгосрочными. Я посмотрел на всю эту ситуацию, посмотрел на цену акций в \$6. Я точно знал, что Ларри уже на берегу. И я удвоил количество акций еще раз. Акции продавались за \$4,25. Это была самая низкая точка. Что сделал Ларри? Он изменил систему оплаты для продавцов. Он сказал, что платить им будут процент с оплаченного продукта.

Но, конечно, одна из причин, по которым я спокойно покупал акции, – это то, что у Oracle не было долгов. Помимо того, у компании был договор с банком, то, что по-русски зовется кредитной линией. Кредитная линия на \$400 млн., чего было вполне достаточно, чтобы решить все проблемы. А банки были самые солидные. Но как только все эти новости были опубликованы, все эти банки ответили, что они извиняются и закрывают кредитную линию для Oracle. Ларри ответил, что подписан контракт и он будет судиться. Но если у компании нет денег



Дмитрий Гутков.
Зеленый лягушонок

и банки денег не дадут, то откуда у нее деньги на судебный процесс? Не глупо, хотя довольно подло. Что сделал Ларри? Он пошел к японским банкирам. Он лично вел переговоры с несколькими крупными японскими банками и получил от них соглашение на кредитную линию в \$600 млн. А как вы знаете, в Японии бизнесы организованы как группы трастов. У каждого банка есть трастовая группа, а в этой группе есть и автомобильные компании, и компьютерные, и так далее. Тем крупным банкам, которые дали деньги, Ларри пообещал право на распространение программ Oracle. Он одним ударом открыл японский рынок. Компания выправилась за шесть месяцев, а из \$600 млн. кредита он не взял ни цента. Внутренняя реорганизация сработала молниеносно. Через два с половиной года я продал эти акции за \$65 за штуку. Если бы у Ларри Эллисона был солидный совет директоров, с которым он должен был бы ругаться и согласовывать свои действия, ничего этого не произошло бы. Его совет директоров понимал, что он гений, и давал ему полную свободу действий.

Другой пример. Если вы посмотрите видеозапись презентаций новых продуктов Microsoft с того момента как Стив Баллмер стал CEO, то вам покажется, что все происходящее – это какая-то комедия и что кого-то просто загримировали под генерального директора. В начале презентации выбегает толстый Стив, с которого льется пот, и начинает танцевать под музыку в стиле acid. Он танцует, дергается, кричит. Я был полностью шокирован. Это нельзя было назвать ни рок-концертом, ни корпоративной презентацией. Но когда я начал размышлять о случившемся, то понял, почему корпорация Microsoft настолько успешна – потому что за осторожным Биллом Гейтсом всегда сидел вот этот маньяк, питающий его своей дикой энергетикой. Стив – не человек, а чистый огонь. Возникает вопрос – когда уйдет Билл Гейтс, кто будет играть роль тормозов для Стива Баллмера?

Найдется ли достаточно сильный человек, чтоб его удержать? Биллу Гейтсу это удавалось. А что будет дальше, сложно сказать.

Так что самые сильные компании – это не те, у которых сильный совет директоров, а те, у которых сильное руководство, а функции управления четко разделены. Но, конечно, должен все-таки осуществляться какой-то разумный контроль над деятельностью этого руководства.

Компания Intel – пример противоположной ситуации. Ее руководитель боится всего, он смотрит на руководство с точки зрения кризиса. Он не принимает ни одного решения, пока не чувствует, что компания стоит на грани банкротства. Но в компании есть смелые люди, и они поворачивают его в сторону необходимых решений в ситуациях, когда они жизненно необходимы. Должен быть какой-то баланс. В Intel все смелое руководство сидело в совете директоров.

Если в системе есть очень талантливый руководитель, то нужно дать ему полную свободу, но в то же время нужно осуществлять какой-то контроль за ним.

Теория больших динамических систем и обратных связей объясняет нам, почему руководство фирмы не имеет представления, какие прибыли будут в следующем квартале. Теория говорит следующее: если есть достаточно сложная система с сильной обратной связью, то все, что происходит в системе, оказывает влияние на другие параметры этой же системы. Подавляющее большинство факторов внутри такой системы не устойчиво. При изменении какой-то части системы изменения в других ее частях будут разрастаться в геометрической прогрессии. В отношении погоды в свете этой теории придуман такой термин, как «эффект бабочки»: если в Африке бабочка взмахнет крыльями шесть раз вместо пяти, то в Нью-Йорке через шесть месяцев может быть снегопад в середине июля как прямой результат этого маленького изменения. Вы знаете, что прогнозы погоды на следующие сутки достоверны на 80%, на следующие за ними – уже на 60%. На большом временном промежутке она вообще непредсказуема. Погода неустойчива, а все наши измерения допускают погрешности и ошибки.

Большая корпорация – большая хаотическая система, система с неустойчивыми параметрами. И маленькая ошибка в наших измерениях разрастается в новую вариантную систему. Руководство компании, принимая какое-либо решение, не может предугадать, как это решение пройдет по всем каналам.

Что знает о компании совет директоров? То, что дает ему руководство. Члены совета директоров получают

конденсированные отчеты от руководства. Как они могут знать достаточно о фирме, чтобы контролировать деятельность руководства? Ни руководство фирмы, ни совет директоров не могут определить успешность какого-либо решения заранее. И, с другой стороны, если руководство фирмы решает жульничать, то совет директоров будет последним, кто узнает об этом – из газет, по телевидению, из Интернета. Сложность всех этих систем на сегодняшний день настолько велика, что через бухгалтерию можно провести все что угодно. Если руководство начинает принимать гораздо больше рискованных решений и делает это все быстрее, то это сигнал. Если же, наоборот, руководство дошло до крайней степени консервативности – это тоже сигнал. Но контроль в такой ситуации в большей степени опирается на психологические факторы, чем на бизнес. И всякая фирма для того, чтобы процветать в мире конкуренции, должна время от времени принимать крупные рискованные решения.

Смотреть, насколько талантлив руководитель, бесполезно, если не учитывать результатов его работы. Посмотрите на судьбу Microsoft, вы увидите, как талантлив Билл Гейтс. Если вы посмотрите на результаты General Electric, то вы увидите в показателях компании отчетливо тот момент, когда гениальный Уэллш ушел в отставку. Результаты показывают, насколько талантлив руководитель и есть ли за ним кто-то, кто его стабилизирует. Главная же функция совета директоров при гениальном менеджменте – голосовать «за». Но даже если есть такой гений, именно совет директоров должен заметить тот момент, когда у него не выдерживают нервы. Заметить по его поведению, по реакции на критику, по рискованности принимаемых решений, по возможной мании величия или, наоборот, по страху после множественных ошибок. И все это опять-таки психология. В совете директоров должны быть психологи, а не только финансовые аналитики и стратеги.

Сегодня стратегия компании определяется личностью генерального директора. Если в компании сильный совет директоров и слабый генеральный директор, то у нее нет лица и она бесконечно меняет стратегии. В конечном счете все определяет руководитель.

**Фрагмент «бесед о бизнесе» Александра Глускина.
Школа бизнеса им. Шулиха Йоркского университета, Торонто, 12 июля 2006 г.**

Дмитрий Готов.
Кризис государства
благополучия



Эксперты любят обсуждать проблему различия понятий «менеджмент» и «управление». Согласно распространенной точке зрения, «менеджмент» – это наука, а «управление» – это деятельность людей, которую наука под названием «менеджмент» описывает.

Обсуждая вопросы менеджмента, можно говорить о двух вещах – о том, как люди управляют своими бизнесами и организациями, и о том, в каких плоскостях знания (наука, философия, религия) они описывают управление. Можно, конечно, занять позицию скептика и выдвинуть предположение, что разведение понятий «менеджмент» и «управление» – это всего лишь следствие особенностей русскоязычной традиции, а вовсе не принятое во всем мире различие. Вместе с тем, на мой взгляд, это как раз тот случай, когда можно сказать «не было счастья, да несчастье помогло»: языковая коллизия перевода стала причиной возникновения не только разных терминов, но и разных понятий, весьма удобных для объяснения явлений, о которых я буду рассказывать далее.

Менеджмент и управление

Под термином «менеджмент» мы будем понимать различные знания и представления (научные, культурные, религиозные, философские) об управлении как о специфической деятельности человека или сообществ. К вопросу о специфике управления обратимся позже. Взаимосвязь между деятельностью человека и его представлениями о своей деятельности крайне сложна.

Существует своеобразная цикличность – наши представления об управлении порождают новые формы управленческой деятельности, а управленческая деятельность, осмысленная в новых формах знания, порождает новые представления. Предположим, что этот заколдованный круг является своеобразным социокультурным генератором, из которого появляются новые бизнесы и организации. Действительно, организации и способы управления ими есть плод наших представлений, ожиданий, особенностей мышления. Оформляясь в коллективные intersубъективные нормы и традиции, они формируют статусные и ролевые отличия в организациях; нормы и требования, которые люди предъявляют друг к другу в рамках управления. Нормальным представляется тот факт, что этот процесс является эволюционным – на смену одним представлениям приходят другие. Так что же означает термин «управление» и почему мышление в категориях управления и управленческой деятельности являются возможными или, наоборот, невозможными?

Менеджмент как разновидность дискурса управления

Под дискурсом мы будем подразумевать коммуникацию между людьми в рамках социокультурных условностей или традиций. Например, можно исследовать рассуждения двух людей на тему «Все начальники воруют» как дискурс, объединенный общей тематикой и традициями понимания поведения начальников, характерными для данной социокультурной среды и соответствующих ей схем объяснения. Близким по значению (но не близким по контексту) является термин «тема». Дискурс – это тема разговора, говоря шире – тема и структура



коммуникации. Дискурс управления – это коммуникации различных людей на темы обсуждения управления как некоего специфического предмета. Что нужно для возникновения дискурса управления? Предположим, что любой дискурс как коммуникативная практика должен обладать:

– субъективной стороной – то есть дискурс подразумевает интересы, мотивы и интенции людей обсуждать что-либо;

– медийной стороной – наличием средств коммуникации, в рамках которых дискурс возможен;

– предметной стороной – наличием предмета обсуждения или социокультурных стереотипов, которые играют роль предметов.

Принцип разделения дискурса на субъект, предмет и медиа позитивирован из семиотики, которая рассматривает реальность как знаковую систему, вводя понятие семиозиса – процесса порождения значений. Упрощенно говоря, в семиотике различаются понятия «смысл» (субъектная характеристика семиозиса), «знак» (медийная характеристика семиозиса) и «объект» (предметная характеристика семиозиса). Исходя из этих рассуждений, можно сказать, что классический менеджмент – это такой вид дискурса управления, который, подразумевает:

– осознанность своих субъектных интересов субъектами управления в виде целей и представлений об их достижении управленческой системой;

Дмитрий Готов.
Долгопят – привидение с теркой

Владислав Валерьевич Тарасенко – специалист по управлению переменами. С конца 1990-х гг. принял участие более чем в 50 проектах организационного развития, корпоративного обучения, стратегического управления. Старший научный сотрудник ИФРАН. Кандидат философских наук. Управляющий партнер компании T-partners. Член организаций Organization Development Network и Organization Development Institute. Автор книги «Книга бизнес-перемен. 64 стратегии».

– наличие у субъекта управления средств и ресурсов управления (например, существование независимой от субъекта управления организации, которая помогает ему в выполнении поставленной задачи);

– наличие предметов управления (того, чем управляет субъект управления).

Попытаемся дать определение понятию «управление». Менеджмент как теория управления не может в полной мере раскрыть его. Хотя поначалу считалось, что определение термина «управление» конструируется на основе понятия «менеджмент». Таким образом, до появления теоретических представлений об управлении управление как предмета и специфической деятельности не существовало. Сначала появилась теория, а затем практика: особого рода деятельность, которая подразумевает наличие специфических навыков управления.

В естественных науках возможен дискурс объяснения феномена, который мы интерпретируем как реальность. Например, явление молнии как некоего природного явления может быть рассмотрено с точки зрения религиозного (Илья-пророк выезжает на огненной колеснице) или научного дискурса (движение заряженных частиц). В социокультурных и технических системах все происходит с точностью до наоборот: сначала создается теория и дискурс, а затем – сама реальность.

Так, Фредерик Винслоу Тейлор сначала придумал менеджмент как дискурс и способ рассуждений об управлении организациями, а потом заставил всех поверить в то, что управление – это реальность,

рассматриваемая через призму менеджмента. После этого управление как специфическая деятельность, объясняемая менеджментом, приобрело черты реального, поддающегося измерению, объяснению и наблюдению явления. В этом заключается одна из отличительных особенностей социально-технических систем: мы сначала их конструируем, а потом они диктуют нам, как себя вести. Сформировав некоторое (критическое) количество систем управления, мы обрекли себя на существование в технической системе, в которой от нас требуют совершать непрерывную деятельность.

Но если Фредерик Винслоу Тейлор придумал менеджмент как дискурс управления, значит, это было необходимо. Можно предположить, что дискурс управления стал возможен благодаря увеличению сложности социотехнических систем. До Тейлора люди как-то обходились без менеджмента и без представлений об управлении. Согласно знаменитому физик-у Эрнсту Маху, теория обладает свойством «экономии мышления». Она сжимает и систематизирует факты таким образом, что схемы объяснения и понимания реальности становятся более простыми. Изобретение научного менеджмента Тейлором и Файолем сродни изобретению конвейера. В принципе собирать автомобили можно и без конвейера. Но с конвейером – проще и эффективнее. Можно строить организации и без понимания того, что такое менеджмент и управление. Но с менеджментом все процессы ускоряются. Возможен ли менеджмент без управления? А также возможно ли наличие представлений и моделей управления, для которых не необходимо управление – как деятельность управленца?

Менеджмент XX в.: техногенный бессубъектный ценоз

Менеджмент без управления возможен и даже (в представлениях классического менеджмента) необходим. Тейлор и породил идею идеального менеджмента – идею менеджмента без управления, менеджмента без управленцев. То есть управлением в «идеальной организации» должны заниматься не управленцы, а система. Действительно, менеджмент можно понимать



In the analytical article “Management is dead” Vladislav Tarasenko, senior staff scientist of the Institute of Philosophy of Russian Academy of Sciences and member of the Organization Development Network, examines the XXth century management from the point of view of “dehumanization” (term by Jos Ortega y Gasset), Ernst Mach’s theory of knowledge and Abraham Maslow’s theory of human motivation. He expresses his thoughts on the evolution of principles and status of the systems of management and governance. Vladislav Tarasenko provides an analysis for management as a sort of governance discourse.



Дмитрий Готов.
Кризис безобразия II

как оперирование знаками и знаковыми сущностями (структурами, процессами в рамках законов логики).

Управление – как деятельность может быть без знаков, без знаний – на уровне интуиции и смысла. Управление может разворачиваться как понимание, а не как знание. Но представление об управлении как о деятельности, требующей понимания, не входит в представления классического менеджмента. Наоборот. Чтобы управление было «научным», его надо свести к схемам принятия решений, алгоритмам, рациональным

Дмитрий Готов.
Кризис безобразия



приемам, исключаящим субъективизм и «человеческий фактор». Менеджменту мешает человек. Дегуманизация (по терминологии Ортеги-и-Гассета) проникла не только в искусство, но и в менеджмент. Менеджменту не нужно понимание, ему нужно знание.

Идеал организации в создании такой системы, в которой решения принимали бы не управленцы, а организационные модели, сформированные на основании научно обоснованных теорий. На основании этого идеала до сих пор работают крупные корпорации. Норма корпоративного менеджмента – система, в которой управленческие решения принимает не управленец, а автоматическая система принятия решений – набор процедур, техник и технологий, конвенций и правил, где мало места человеку. И этот идеал стал возможен.

XX в. – век техногенеза, бурного развития автоматизированных и дегуманизированных систем менеджмента. Становясь самодостаточными, социотехнические системы менеджмента образуют техноценозы – сложные технические системы, образующиеся в результате бесконечных репликаций автоматических процедур принятия решений. Мир, творимый менеджментом в техногенном ценозе, напоминает утопию или фантастические рассказы в духе Станислава Лема.

В экстремальной ситуации это мир самовоспроизводящихся автоматов. Биологическая эволюция плавно переходит в эволюцию техническую, на место видам растений приходят виды лампочек или устройств связи. Биологические автоматы заменяются автоматами техническими. Законы биологии заменяются законами кибернетики или (что одно и то же) законами менеджмента. Нет человека. Нет природы. Нет биологической жизни. Есть технологичное воспроизводство техноценозов. Человек вписан в организации лишь как набор потребностей, которые техноценозы удовлетворяют. Есть потребность в тепле – вот вам обогреватель. Есть потребность в свете – вот вам лампочка. Хотите эмоций? Сходите в кино. Или в церковь. Там тоже есть отстроенные организации. Удовлетворяя потребности, техноценозы потребности формируют, лишая человека понимания, лишая человека человеческого.

Смерть менеджмента

Но не все так плохо. Дегуманизированный менеджмент умирает вместе с представлениями о человеке как о совокупности потребностей. Эти представления введены в оборот менеджмента в работах Абрахама Маслоу. Его книга «Мотивация и личность» проста по изложению, интересна по новизне мыслей и просто гениальна. Основная идея

– это единственный источник силы и прочих психологических преимуществ»*.

Заслуга Маслоу в том, что он убедительно показал:

1) коренное отличие высоко мотивированного (самоактуализированного) человека и человека, актуализированного только внешними стимулами (в экстремале – невротика);

2) существенное различие когнитивных способностей самоактуализированных людей и стимулируемого человека (человека, удовлетворяющего свои потребности за счет внешних стимулов). Мало того, он показал, что невротик не может быть эффективным;

3) связь между любовью и самоактуализацией, показав отличие любви от желания, потребности или предубеждения.

В общем случае (и мы здесь можем согласиться с Маслоу) невротик как личность, как специалист, как управленец неэффективен. В этой точке можно перебросить мостик от теории Маслоу к теме смерти менеджмента. Дело в том, что дегуманизированный менеджмент производит невротиков. Люди, у которых менеджмент на их работе отбирает смысл и понимание работы, люди, решения, эмоции и ответственность которых забирают организационные автоматы, превращаются в неэффективных невротиков и разрушают систему менеджмента. В этом, возможно, причина неэффективности бюрократий. Это, возможно, ахиллесова пята корпораций. Людям тяжело жить в автоматах.

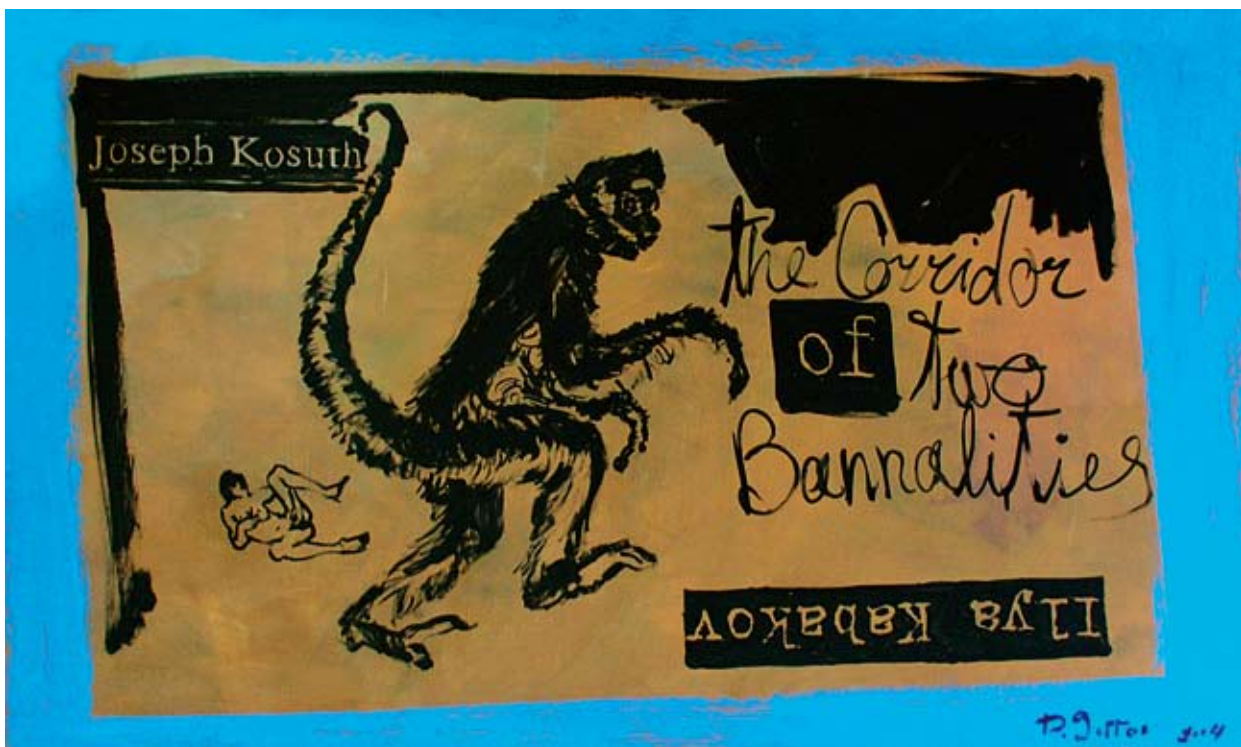
Дегуманизированный менеджмент разрушает сам себя. И это опасно для личности – есть риск быть раздавленным его обломками. Те, кто не умер, те, кто вылез из-под руин корпоративных монстров, пытаются найти себя. И найти новый менеджмент. Но это уже не тема смерти менеджмента. Это дискурс рождения корпоративного управления.

*Абрахам Г. Маслоу.
Мотивация и личность.
СПб, 1999. С. 108



Дмитрий Готов.
Модернизм

Маслоу была вовсе не в том, что человек переходит от одного уровня потребностей к другому. Точнее, Маслоу высказывал эту идею не как универсальную, а как возможный механизм мотивации. Более того, он высказывался в том духе, что «потребности более высоких уровней пробуждаются не под воздействием удовлетворения нижележащих потребностей, а наоборот, в результате вынужденной или сознательной их депривации...». Он пишет: «...я никогда не говорил и никогда не возьму на себя смелость заявить, что базовая удовлетворенность



Дмитрий Готов.
Коридор двух банальностей

ЖАННА БЕЛЯЕВА КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ: НОВЫЙ АЛГОРИТМ*

Жанна Сергеевна Беляева родилась в Дрездене. В 2000 г. окончила факультет экономики и управления Уральского государственного технического университета по специальности «Мировая экономика». В 2000-2001 гг. стажировалась и работала в компании EssoSchweiz GmbH (ExxonMobil, Цюрих, Швейцария) в отделе стратегического планирования, а также в команде «Change management» в рамках проекта по слиянию компаний Esso и Mobil в Европе. В 2003 г. защитила кандидатскую диссертацию по управлению стратегическими решениями в транснациональных корпорациях. Доцент Уральского государственного технического университета. Читает лекции по предметам «Мировая экономика», «Международные экономические отношения», а также авторский курс «Основы корпоративного управления». В 2004 г. стажировалась в Швеции по программе «Nordpraktik – новые менеджеры России». Специалист по тренингам «Лидерство в бизнесе». В 2005 г. прошла стажировку с получением сертификата в школе бизнеса им. Шулиха Йоркского университета (Торонто, Канада) в рамках российско-канадской программы «Корпоративное управление». Автор ролевых бизнес-игр для развития управленческих навыков. С 2004 г. – член Европейской академии менеджмента (EURAM). Сфера научных интересов: управление стратегическими решениями в транснациональных корпорациях (ТНК), внедрение принципов корпоративного управления в России, баланс экономических и политических интересов акционеров и стейкхолдеров, эффективность совета директоров ТНК в России и за рубежом.



ОВРЕМЕННЫЕ

исследования в области стратегического управления отличаются наличием множества новых теорий. По мере вхождения в новую эпоху корпоративных методов управления и усиления господства транснациональных корпораций предпринимаются попытки пересмотреть многие аспекты классической теории. В условиях интеграции и глобализации рынков исследователи по-новому оценивают фундаментальные учения по стратегии и занимаются переосмыслением основных итогов и формации новых решений.

В то же время, развиваясь в эпоху острой конкурентной борьбы, компании вынуждены вырабатывать оригинальные подходы в каждом секторе экономики, опираясь при этом не на теоретические исследования, а на накопленный практический опыт в этой области. Сегодня управленцы высшего уровня формируют стратегию компании, основываясь на бизнес-экспериментах и ограничиваясь незначительным набором теоретических приемов. Стоит ли в таком случае полагать, что время стратегических фундаментальных исследований прошло?

Целью настоящей работы является создание таких теоретических предпосылок современного стратегического и корпоративного управления, синергетический эффект от изучения которых позволил бы сформировать структурированные знания будущих собственников и акционеров, а также топ-менеджеров крупных корпораций.

Комплексный анализ классических, современных и новейших принципов стратегического планирования выявляет эволюционный синтез отечественных и зарубежных подходов. В данной работе была предпринята попытка, опираясь на фундаментальную классификацию, определить направление тренда стратегии при управлении глобальной транснациональной компанией, а также формализовать связь между уровнем и качеством корпоративного управления и представить алгоритм внедрения принципов корпоративного управления, позволяющий совершенствовать функциональность и эффективность принимаемых решений со стороны всех субъектов корпорации.

«Традиционная неоклассическая теория фирмы не определяет различий между управляющими компаниями, ее кредиторами и владельцами»**.

Фирма рассматривается как однородная форма организации, основными целями которой являются повышение стоимости и получение максимального дохода. Предполагается, что проблемы внешнего финансирования и корпоративного

контроля не оказывают на этот процесс никакого влияния.

Основная проблема в сфере корпоративных ценностей связана с тем, что компании ориентируются на максимизацию прибыли. На протяжении всей истории развития компаний прибыль всегда была единственным структурным элементом, важность которого никогда не подвергалась сомнению. При прочих равных условиях топ-менеджмент, который представляет собой одну из самых влиятельных заинтересованных сторон корпоративного бизнеса, корректирует необходимую для компании максимизацию прибыли в пользу краткосрочной выгоды для себя и других держателей акций.

Стратегии современных крупных корпораций изменяются под влиянием не только крупных, но и миноритарных акционеров. Сегодня конфликт интересов – извечный вопрос о происхождении и эволюции основ корпоративного управления – неотрывно связан с вопросами стратегического управления компаниями.

Активизация интеграционных процессов, постоянно растущее количество стран – участников ВТО предполагают интернационализацию большего количества фирм. В этой связи вторым, но не менее важным вопросом исследования является определение динамики изменения факторов синергии стратегического и корпоративного управления на разных этапах глобализации компании.

Основная часть теоретических исследований рассматривает стратегическое управление как часть корпоративного. Однако на сегодняшний день не существует ни одной теории, указывающей на прямую зависимость роста эффективного управления от внедрения принципов корпоративного управления. Наша задача – выявить и изучить совокупность факторов, показатели которых растут в корреляции со стратегическим трендом компании при эффективном корпоративном управлении.

На ключевой вопрос стратегического менеджмента: «Почему одна компания добивается лучших результатов, чем другая?»*** – в сущности, так и не нашлось ответа.

Согласимся с Портером в том, что современная трактовка стратегии фирмы может быть актуальна лишь в случае разработки стратегии в форме управления проектом, причем без даты его завершения. Это позволяет непрерывно анализировать процесс саморегулирования и реинжиниринга, внося по необходимости коррективы. Как проект, стратегия может проявляться в дискурсивных конфигурациях. Все зависит от того, защита интересов какой группы стейкхолдеров (управленцев, акционеров, финансовых институтов, консультантов, клиентов и так далее) является для компании первостепенной. Это не говорит о том, что корпорации существуют отдельно от своих стейкхолдеров. Несмотря на то что все страны оказались вовлеченными в «биржевую лихорадку», интернационализацию и глобализацию, на финансовых рынках происходит конвергенция развития стратегий крупных компаний. С появлением новых игроков на глобальном рынке конкурентные преимущества постоянно нивелируются, а это в свою очередь требует увеличения скорости реакции правления компании и приводит к поиску более гибкой и эффективной стратегии.

*Полное авторское название данной работы – «Корпоративная стратегия: эволюционный синтез старых подходов к управлению или новый алгоритм для эффективного развития компаний?»

**Махлуп Ф. Теория фирмы: маргиналистские, бихевиористские и управленческие // Теория фирмы. СПб.: Экономическая школа, 1995

***M.Porter. Towards a dynamic theory of strategy. Strategic management journal. 1991. № 12

Схема 1. Синтез школ стратегического управления*

*Volberda H.W., Elfring T. Rethinking Strategy. London. Sage, 2001

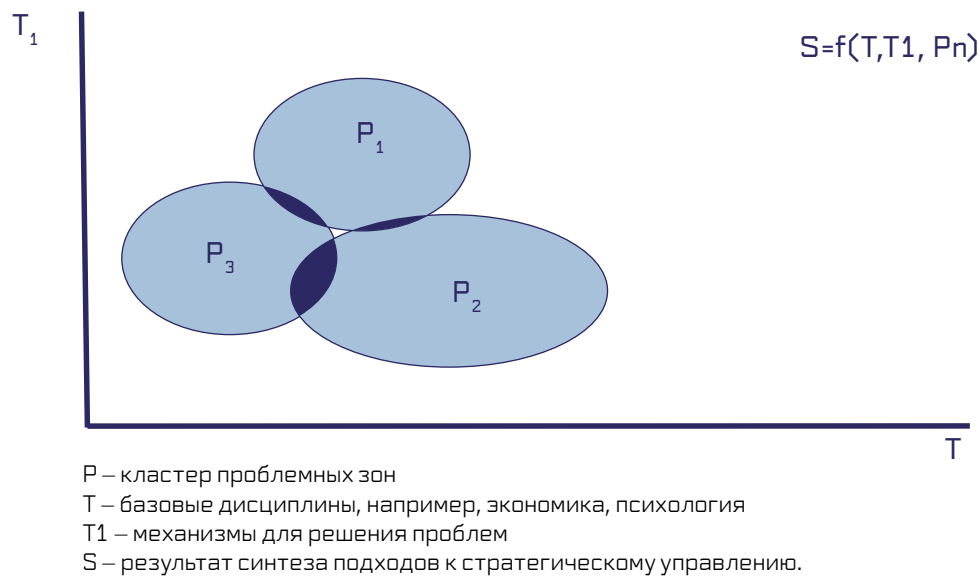
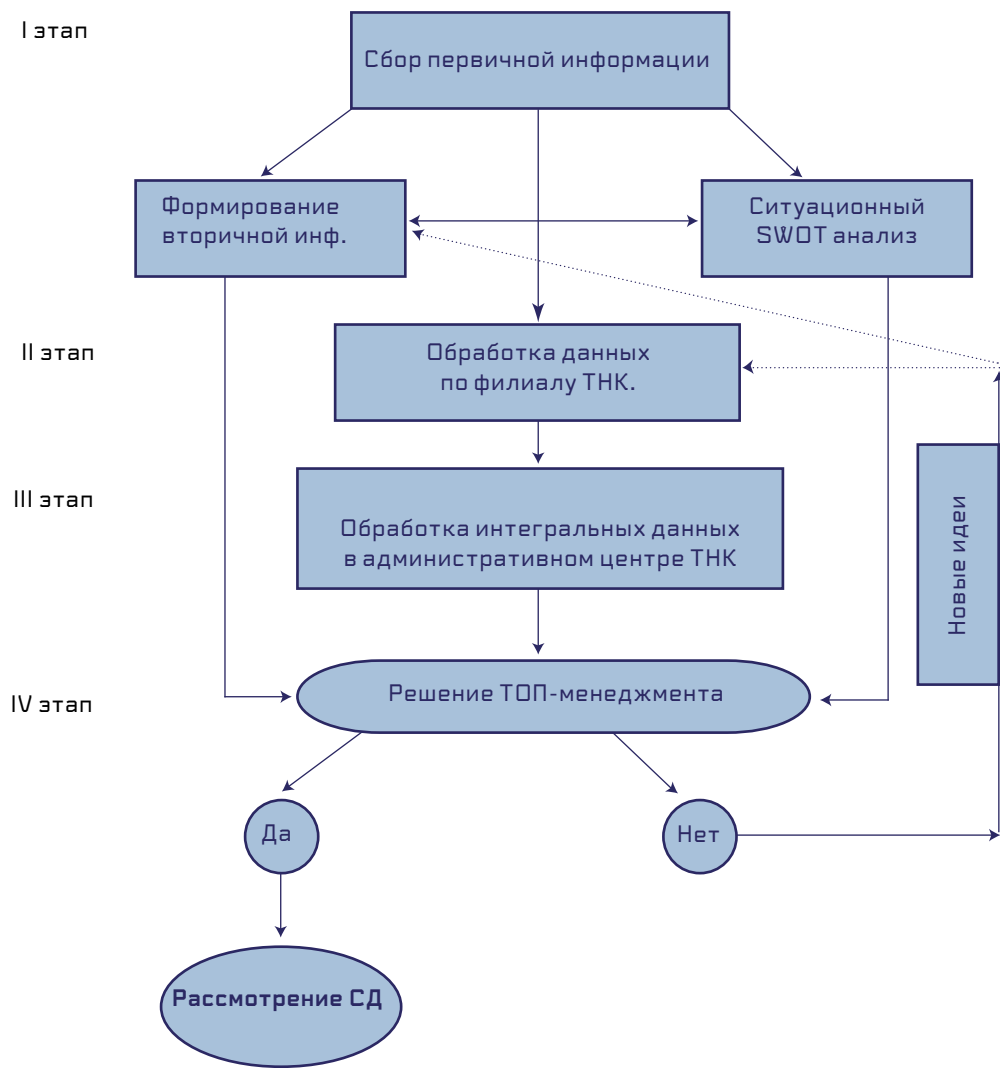


Схема 2. «Экселератор» принятия управленческих решений



In the analytical article «Corporate strategy: new algorithm» Zhanna Belyaeva, associate professor at the Ural State Technical University, member of the European Academy of Management, presents an overview of strategic planning perspectives and different approaches used in the strategic planning processes. The author suggests that the classic approaches to corporate strategy, nearly all of which mistakenly assume that a predictable path to the future can be paved from the experience of the past, are swept away by globalization and technology. She stresses the importance of making decisions that will ensure the organization’s ability to successfully respond to changes in the environment. Zhanna Belyaeva claims that modern corporations should adopt a new approach to strategy — one that combines speed, openness, flexibility, and forward-focused thinking.

**Hamel G .Leading the Revolution. Boston (MA): Harvard Business School Press, 2000; Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the future. Boston (MA): Harvard Business School Press,1994; Mahoney J.T. Strategic managememnt and Determinism: Sustaining the conversation // Journal of Management Studies. 1993. № 30

«Гиперконкуренция в условиях монополизации рынка объединяет бизнес-классиков в уверенность, что именно сегодня стратегическое мышление актуально как никогда, несмотря на плюрализм мнений»**.

Мы же ограничимся выбором наиболее современной стратегии для быстроменяющегося рынка: что это – комплексная теория, теория игр, гиперконкуренция, теория «экономики знаний» (см. схему 1). Экономический аспект конкурентоспособности заключается в поиске такого типа конкуренции, который бы соответствовал эконо-

мической деятельности корпорации, а также коррелировал той модели рынка, на котором она находится.

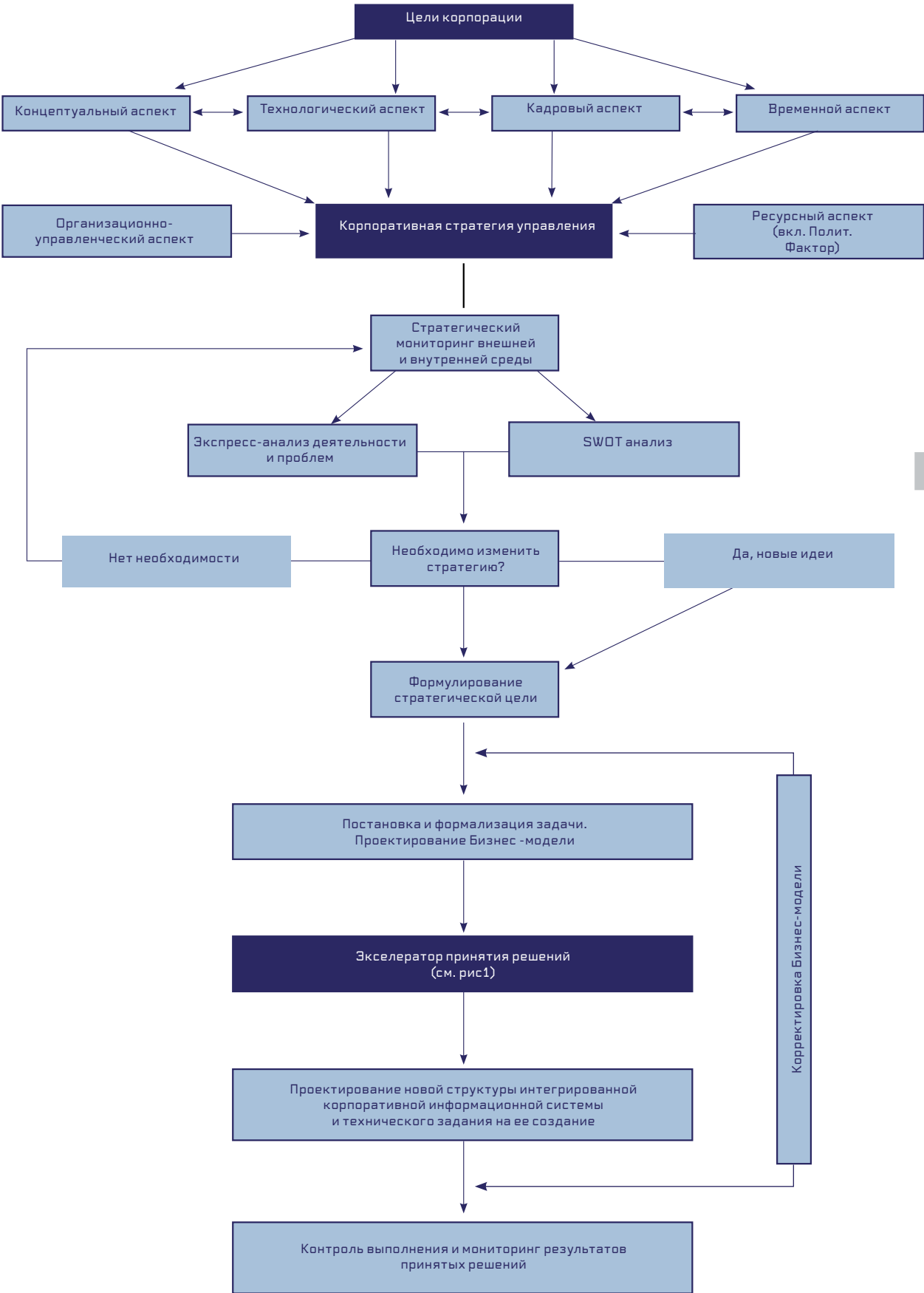
Известно, что характеризующей чертой четырех основных моделей рынка является количество фирм в отрасли. По определению, ТНК осуществляют монополистическую и олигополистическую конкуренцию. Значимость олигополий, крупных национальных и транснациональных корпораций, в вопросах развития

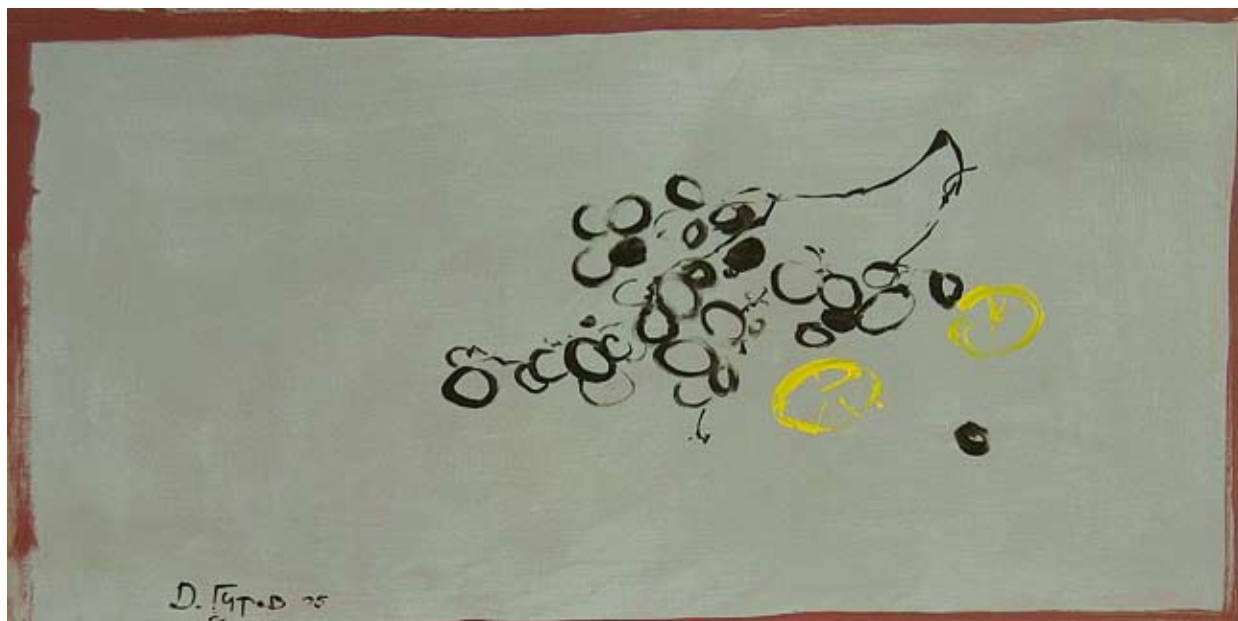
*Бжезинский З. Вели-
кая шахматная доска.
М., 1998

рыночной экономики и перспектив научно-технического прогресса теоретиками-экономистами оце-
нивается по-разному. Экономисты-
ультралибералы отстаивают идеалы
чистой конкуренции, при которой
все преимущества сосредоточены
в руках представителей малого
и среднего бизнеса*. В связи с
включением олигополистическими
транснациональными компаниями
в собственную структуру подраз-
делений, обеспечивающих ведение
исследований, разработку техно-
логических инноваций, подготовку
и переподготовку кадров, а также в

связи с завоеванием ими лидирующих позиций
в мире глобальной экономики приверженцы ин-
дустриального и постиндустриального обще-
ства Дж.Гэлбрейт и Д.Белл прочат лидирующую
роль именно этой форме бизнес-образования.
Теоретики стратегического управления корпо-
рациями обобщают преимущества обеих форм. В
частности, они рассматривают синергетическую
характеристику различных аспектов функцио-
нирования корпорации, то есть проблему усиления
какого-либо эффекта при совместном действии
нескольких факторов. Теории и подходы различ-
ных научных школ не всегда бывают выражены
однозначными выводами, однако вполне успеш-
но могут дополнять друг друга в комплексе. Есть
ли смысл в концептуальных стратегических тео-

Схема 3. Концепция эффективных управленческих решений





риях управления? Сегодня в концепциях гуру-менеджеров, внедряющих новые корпоративные правила в крупных отечественных компаниях, вместо рационализации востребованы контекстность и возможность политических маневров. На смену односистемным парадигмам приходит синтез нескольких кластеров проблематики корпоративного стратегического управления. Кумулятивный объем знаний трех ключевых направлений, а именно базовых дисциплин – экономики и психологии, а также теории управления и практических технологий управления, сохраняет и обеспечивает плацдарм для официально принятого плюрализма. Современная литература по стратегическому управлению в большинстве своем делит исследователей на объективистов и субъективистов, идеализирующих отдельных корпоративных лидеров и приводящих их в качестве блестящего примера героической стратегии победителей.

Несмотря на возраст исследований и значительное количество литературы по вопросам стратегического и корпоративного управления, эту научную школу нельзя назвать сформировавшейся, а тем более зрелой. Корпоративная стратегия лучше всего представляется постоянно обновляющимся процессом самопостроения. В условиях развития экономики знаний целая группа стейкхолдеров (менеджеров,

акционеров, финансовых рынков и институтов, консультантов, юристов и потребителей) в зависимости от своей значимости для компании оказывает влияние на развивающиеся стратегии, что в свою очередь формирует практику обучения в бизнес-школах, основанную в большей степени на кейсах и в меньшей – на всестороннем теоретическом изучении предмета. Основная проблема внедрения «good governance», или хорошего корпоративного управления, заключается в отсутствии четкого понимания, в каком конкретно аспекте эти принципы послужат акселератором роста и финансовых результатов компании. Отличительной чертой эффективности управления корпорацией является не только профессионализм наемных менеджеров корпорации, но и совпадение мотиваций менеджеров с интересами собственников.

Уровень корпоративного управления определяется организацией традиционных функций регулярного менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль), а также управлением организационными изменениями и урегулированием взаимоотношений собственников бизнеса и наемных топ-менеджеров. В условиях развивающегося рынка, глобализации бизнеса, растущего плюрализма школ стратегического управления на первый план в контексте направления развития компании выходят взаимоотношения собственников и агентов, а именно вопросы достижения максимальной прибыли в условиях инвестиционной прозрачности. Другими словами, назревает вопрос: каким образом можно оценить эффективность внедряемых принципов корпоративного управления и как оценить зависимость между корпоративным управлением и качеством применяемых решений? Сравнительный анализ различных рейтинговых систем (например, разработанных агентством Standard & Poor's, институтом корпоративного права и управления, компанией Brunswick UBS Warburg и так далее), определяющих уровень корпоративного управления по при-



Дмитрий Готов.
Оранжевое полотенце.

Дмитрий Гутов.
Натюрморт с черной
веткой и розовым по-
лотенцем

знакам, равнозначным принципам корпоративного управления ОЭСР, все еще демонстрирует отсутствие эффективного механизма корпоративного контроля над управленческими действиями менеджеров. Вообще качество корпоративного управления сложно оценивать по количественным параметрам, тем не менее можно анализировать его динамику. Одной из распространенных методик считается алгоритм расчета рейтинга корпоративного управления акционерным обществом, используемый агентством Standard&Poor's. Предполагается анализ по четырем основным компонентам. Если взять за основу перечень показателей и критерии их оценки, количественно выразить оценки в баллах, присвоить критериям коэффициент весомости, то мы получим методику расчета интегрального индекса качества корпоративного управления конкретной фирмой.

От реалий и перспектив формирования модели корпоративного управления на российских предприятиях зависит, каким должен быть механизм оценки эффективности принимаемого стратегического управленческого решения в интересах акционеров корпорации. Многие специалисты научных и бизнес-кругов работают над проблематикой эффективности, определения сути и направления стратегического и корпоративного управления. Современные условия бизнеса говорят о необходимости систематизирования и формализации взаимосвязи большинства элементов корпоративного управления и принятия стратегических управленческих решений в крупных компаниях. Наиболее актуальными задачами управленцев сегодня являются пришедшие на смену только принятию управленческих решений постановка целей и задач, а также аналитический обзор ситуации. При этом основные трудности связаны не столько с возникновением корпораций, сколько со значительным усложнением методов корпоративного управления за последние 5 – 7 лет.



Чтобы данный вопрос был решен, необходимо накопить достаточное количество представлений, прецедентов и систематизированного опыта.

В результате эмпирических исследований выявлено, что к основным факторам, внедрение которых повышает общий уровень, культуру и качество корпоративного управления, относят:

- 1) понимание стейкхолдерами корпоративных отношений общности генеральной цели развития, а именно увеличения стоимости компании;
- 2) внутрифирменную разработку, формализацию и внедрение принципов корпоративного управления;
- 3) «пусконаладку» и регулировку внутрикорпоративных бизнес-процессов, а также создание механизмов дистанционного контроля за деятельностью компании;
- 4) мониторинг уровня корпоративного управления;



Дмитрий Гутов.
Натюрморт с метро-
номом





5) проект внедрения корпоративной информационной системы, позволяющей комплексно автоматизировать управление предприятием, а также сам процесс внедрения, окупаемость и эффективность которого трудно просчитать.

Для унификации и формализации методологии принятия управленческих решений нами разработан «экселератор» (от англ. excellent – отлично и accelerate – ускорять).

Алгоритм, включающий механизм принятия решения, состоит из 4 этапов (см. схему 2).

На I этапе осуществляется сбор и обработка первичных статистических данных, исследования рынка и конкурентов. На основании полученных сведений формируется вторичная информация. Параллельно проводится ситуационный SWOT-анализ ТНК.

II этап осуществляется в каждом филиале ТНК. Принятие оптимального решения начинается с формирования задачи топ-менеджментом. Топ-менеджмент дает задание для каждого филиала просчитать возможность внедрения всех альтернативных решений. Аналитический отдел каждого филиала передает в головную администрацию экономические показатели внедрения всех ИКТ.

III этап – головной административный центр аккумулирует и рассчитывает данные по всем филиалам по всем альтернативным системам.

На IV этапе топ-менеджменту предоставляются результаты аналитической оценки и ситуационного SWOT-анализа. На основании полученных данных методом экспертной оценки принимается унифицированное и наиболее конкурентоспособное решение.

Баланс интересов собственников и профессиональных управляющих обеспечивает качественное корпоративное управление корпорацией, а «экселератор» позволяет совершенствовать управление компанией.

Для собственников качественное корпоративное управление – это часть «goodwill» и весомый нематериальный актив компании, который увеличивает ее рыночную стоимость и инвестиционную привлекательность, и в то же время – гарантия лояльности наемного топ-менеджмента, управляемости бизнес-системы и наличия действенного механизма дистанционного контроля над ее работой. С другой стороны, для опытных управленцев немаловажна системность работы компании и документально подтвержденные правила взаимодействия компании с внешними и внутренними субъектами.

В России экономическая и политическая конъюнктура благоприятствует компаниям, выстраивающим свой бизнес в корреляции с регулятивными органами и обеспечивающим максимальную прозрачность. Новые правила требуют не только практической синергии теоретических основ управления, но и системности внедрения принципов корпоративного управления, которые представляют собой целый блок внедренческих проектов (см. схему 3).

1) решения необходимо согласовать с принципами стандартизации учета (бухгалтерского, налогового и управленческого) и отдельных элементов корпоративного внутреннего аудита;

Дмитрий Гутов.
Натюрморт с плодом



Дмитрий Гутов.
Натюрморт с грейп-
фрутом

2) стандарты корпоративного управления или кодекс предприятия требуют создания программы исследований и методических разработок, являющихся результатом совокупности кумулятивных практических экспериментов. Концептуальный документ дорабатывается и совершенствуется вместе с внедрением корпоративных принципов управления;

3) внутрикорпоративные мероприятия и разработка внутренних стандартов, а также социальной программы корпорации являются дополнительными стимулами к повышению качества и эффективности корпоративного управления;

4) внедрение корпоративных систем управления для обеспечения информационной прозрачности требует финансовых и временных средств, а также переориентации персонала, то есть активного вмешательства в сложившуюся организационную культуру компании;

5) конкретные результаты внедрения необходимо выносить на публичное обсуждение и анализ.

Внедрение принципов корпоративного управления в российских глобальных компаниях нового уровня сравнимо с освоением перспективных, но пока не обжитых территорий. В этих условиях можно предложить следующий алгоритм успеха:

1. Исследовать когнитивное отражение реальной бизнес-среды. Когнитивные стили проявляются на всех уровнях управленческой сферы самообучения, характеризуют процессы регуляции «интеллектуального» отражения, а также позиционирования компании в целом. Необходимо использовать импульсную реакцию внешней среды на действия компании для построения стратегии успеха.

2. Определить направление стратегических исследований. Необходимо внедрение «особого отдела» по проведению исследований рынка,



обучению персонала изменениям рынка и ответной реакции компании. Персонал должен быть не только образованным в сфере корпоративных ценностей компании, но и понимать возможную динамику роста эффективности в случае удачного внедрения принципов КУ.

3. Уточнить необходимый синергетический эффект. Под синергетическим эффектом понимается возрастание эффективности деятельности компании в результате интеграции, слияния отдельных частей в единую систему корпоративных принципов, открытости информации для всех стейкхолдеров и акционеров за счет т. н. системного эффекта. Соответственно, каждый топ-менеджер должен четко видеть цель проведения мероприятий по структуризации всех узлов компании.

4. Сформулировать рамки и задачи соответствующей модели бизнеса. В условиях отсутствия четкой национальной модели корпоративного управления у любой компании есть возможность выбора стратегии построения системы корпоративного управления в зависимости от цели, например, IPO.

Консенсус интересов всех акционеров и стейкхолдеров определяет вектор развития и роста корпоративной роли компании на основе синтеза и объединения технических, экономических, политических и социальных факторов, что обеспечивает формацию устойчивой системы корпоративных ценностей.



Теория
корпоративного
управления

Дмитрий Гутов.
Натюрморт с лимоном и
двумя рюмками



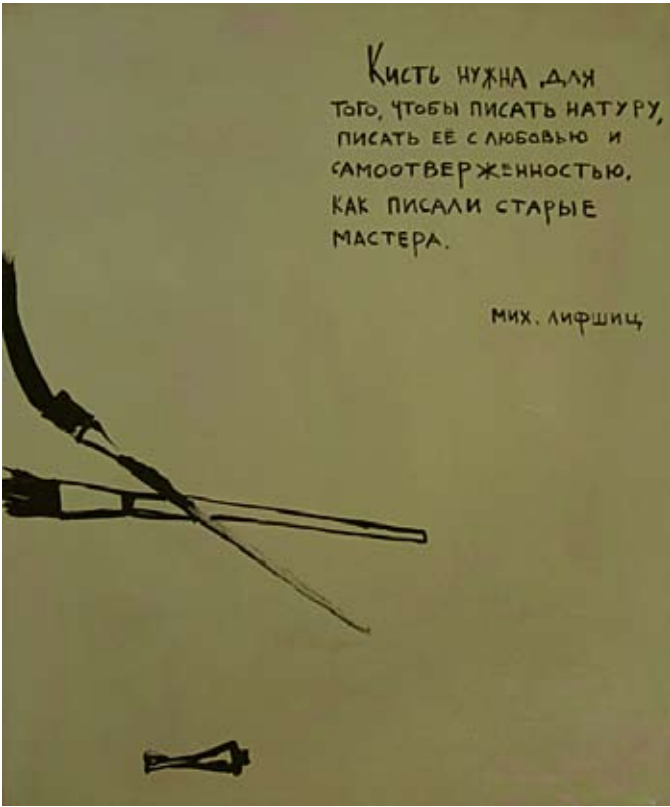
ЕВГЕНИЙ ПОПОВ, РОМАН ЧЕСКИДОВ РОСТ КОМПАНИИ И ОЦЕНКА МЕНЕДЖМЕНТА

В современной литературе и практике под ростом компании могут пониматься различные и подчас противоречащие друг другу явления. Это может быть и рост прибыли, и рост продаж, и рост доли рынка, и рост производственных площадей, и многое другое. В обширной литературе, посвященной менеджменту, чаще всего рассматриваются теоретические, ситуационные, психологические аспекты взаимодействия людей. Реже исследуются «технологические» составляющие работы руководителя. Еще реже определяются непосредственные результаты управления, его качественный аспект. Несмотря на свою роль в бизнесе, такие показатели, как продажи или прибыль, редко могут быть использованы для оперативного измерения количества и качества управления. «... они [выручка и чистая прибыль], равно как и многие другие, являются результатом действия множества факторов, а не являются ключевыми факторами эффективности. На рассмотрении таких показателей команде проекта не стоит останавливаться»*.

Нельзя говорить о «правильности» тех или иных подходов к управлению, не определив, в чем будет измерен их эффект здесь и сейчас. Персонал занимает скромное место в анализе роста компаний. О нем говорят вкратце после детального анализа стратегии развития, инвестиций и инновационной деятельности. В настоящей статье мы попытаемся взглянуть по-новому на рост компании. Мы будем использовать модель роста в качестве отправной точки при выборе инструментов менеджмента, необходимых для реализации роста компании.

Мы попытаемся концептуально взглянуть на то, как можно оценивать эффективность тех или иных управленческих воздействий (интервенций) еще до и вне подсчета бизнес-результатов компании. Эмпирические наблюдения за быстрорастущими компаниями показывают, что их рост может сопровождаться как ростом, так и падением прибыли на достаточно продолжительных промежутках времени: «... при прохождении товаром фазы роста уровень чистой прибыли может быть как высоким, так и низким. Так, если барьеры на входе в рынок относительно невысоки, а конкурентная борьба отличается жесткостью (как в некоторых областях электроники), быстрый рост объемов продаж будет сопровождаться очень низкой прибылью. Напротив, в отсутствие барьеров на выходе и «человеколюбивой» конкуренции даже вступившие в фазу спада товары приносят весьма высокую прибыль (например, поставка материалов для литейного производства)»**.

Рост выручки также не является надежным индикатором. В деловой прессе часто можно встретить упоминания о взрывном росте продаж небольшой компании за счет получения разового крупного заказа или по другим конъюнктурным обстоятельствам. Известны случаи роста продаж в течение длительного периода времени у компаний за счет волнообразного роста стоимости стандартизированных товаров. Например, рост стоимости меди и изделий из нее составлял 90% в год с 2001 по 2004 г. Можно догадаться об изменении выручки предприятий отрасли. Такие и похожие случаи и совпадения можно отнести к росту компании только по формальным признакам.



Натуральные измерители играют традиционную роль в определении роста компаний, так как этими показателями достаточно трудно манипулировать. Они также слабо подвластны резким конъюнктурным всплескам на товарных рынках. Вместе с тем доверие к этим показателям в качестве меры роста было в большой степени потеряно за последнее десятилетие XX в. Многие постсоветские предприятия были флагманами по росту показателей товарного выпуска. Это не мешало им становиться банкротами и заканчивать распродажей активов. Оказалось, что натуральные показатели не интересуют ни покупателей, ни банкиров, ни инвесторов, ни сотрудников.

В 1980-1990-х гг. появилась концепция сбалансированных оценок. Основная идея ее состоит в том, что рост следует оценивать не одним, а целым множеством показателей. Это понятие многомерно, и поэтому вводится институт нескольких показателей. Показатели традиционно составляются из индикаторов работы с потребителями, отдачи для инвесторов, производительности сотрудников и внутренних процессов. Ситуация оценивается со знаком плюс при росте по большинству показателей. Иерархия или структура в показателях отсутствует. Эта идеология сумела завоевать широкое признание. Менеджмент компании стал более технологичен на тактическом уровне, так как наиболее проблемные области стали видны на численно измеримом уровне. Задачей менеджеров стало «балансирование» компании в отношении аутсайдеров (потребителей, инвесторов и сотрудников). Одним из недостатков этого подхода является отмеченное ранее отсутствие подчиненности индикаторов. В связи с этим остается неясным, какому индикатору отдавать предпочтение

Дмитрий Готов.
Натюрморт с двумя кистями и цитатой из Лифшица

In the analytical article «Company’s growth and management evaluation» co-authors - Eugeny Popov, professor of the Ural State University of A.M. Gorky and head of the Higher School of Economics at the Ural Branch of the Russian Academy of Science, and Roman Cheskidov, executive director of the Ural Metallurgical Plant, - focus on the changes in performance measurement. The article provides a conceptual discussion of company’s development processes, creates a basis for understanding of organization’s growth characteristics and explains techniques of creating firm’s competitive advantage.

* Сертаков А.С. Управление временем в проекте по внедрению системы сбалансированных показателей // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 5.

** Питер Дойль. Движущие силы рынка и конкурентные стратегии // Менеджмент: стратегия и тактика. М, 1999.

Евгений Васильевич Попов родился в 1955 г. В 1978 г. окончил с отличием Уральский государственный технический университет по специальности инженер-физик. В 1982 г. защитил кандидатскую диссертацию по теме «Диссоциативная диффузия гелия во фторидах кальция, стронция, бария». В 1993 г. защитил докторскую диссертацию по теме «Ионное и молекулярное модифицирование лиотропных мезоструктур амфифильных молекул». В 1998 г. окончил Уральский государственный университет им. А.М. Горького, где специализировался на теоретической экономике. В 2000 г. защитил докторскую диссертацию по теме «Планирование маркетинговой деятельности промышленных предприятий в условиях переходной экономики». В 1994-1996 гг. – региональный директор транснационального концерна Асеа Браун Бовери. Стажировался и проходил обучение на энергомашиностроительных предприятиях Швейцарии и Финляндии. В 1997 – 2000 гг. – заведующий кафедрой экономики предприятий Уральского института экономики, управления и права. С 1994 г. – профессор кафедры экономики энергетики и маркетинга Уральского государственного технического университета. С 1997 г. – профессор кафедры теории и практики менеджмента Уральского государственного университета им. А. М. Горького. С 2004 г. – ректор Высшей экономической школы при Институте экономики УрО РАН. С 2000 г. – заместитель директора по научным вопросам и заведующий отделом экономической теории Института экономики УрО РАН. С 2004 г. – председатель Свердловской областной организации Вольного экономического общества России. С 1994 г. провел консультирование более 100 российских предприятий. Область научных интересов: экономическая теория и экономика предприятий. С 2004 г. – заместитель главного редактора «Журнала экономической теории», член редакционного совета журнала «Маркетинг в России и за рубежом», член редсоветов ряда общероссийских журналов. С 2005 г. – член Международной ассоциации эволюционной экономики. С 2003 г. – член Атлантического экономического общества США. С 2004 г. – член Королевского экономического общества Великобритании.

в распределении ресурсов, если два из них и более показывают неудовлетворительное состояние. Так, если потребители требуют снижения цены, сотрудники – повышения заработной платы, а инвесторы – повышения дивидендов, то при отсутствии метода разрешения противоречия, ситуация становится тупиковой. Другой недостаток проявляется в неясности оценки роста компании, когда часть показателей указывает на положительную динамику, а другие на отрицательную. Тем не менее, понятие роста компании требует своего определения. Рост компании должен быть четко выражен, поскольку это основная точка приложения усилий управляющих, сотрудников и принимается во внимание при решениях инвесторов. Другие агенты рынка, такие как покупатели и органы власти, также обращают внимание на рост и отдают растущей компании приоритет при прочих равных условиях. Если взглянуть на стоимостные и натуральные показатели роста, то, как отмечалось ранее, между ними нет твердой корреляции и взаимообусловленности. Однако даже на интуитивном уровне есть ощущение их сочетаемости. Показатели производительности сотрудников работают на отдачу, на инвестицию и капитализацию компании. При отсутствии положительных индикаторов работы на рынке (увеличение доли рынка, рост успешных новых продуктов и т.п.) сложно представить общий рост компании.

В качестве альтернативы существующим методам оценок можно предложить определение роста компании на основе натурального показателя, присущего данному виду бизнеса, в совокупности с системой ограничений с использованием стоимостных критериев, состоящих из требований аутсайдеров к компании.

В таблице 1 приведены примеры возможных вариантов целевого натурального показателя для разных отраслей. В таблице 2 показана система ограничений из требований аутсайдеров. На рисунке 1 эти логические построения изложены в формально-математическом виде. В данных примерах целевого натурального показателя и системы ограничений нет ничего нового. Новое проявляется в характере структурирования этих понятий. Особенности построения модели наделяют ее рядом неочевидных свойств. Так если принять эту модель для определения роста компании, то можно прийти к следующим выводам:

1. Компания существует ни ради клиентов, ни ради инвесторов, как это принято полагать. Компания репродуцирует материальные объекты, такие как автомобили, квадратные метры помещений, потребителей с определенными предпочтениями на рынке и т.д.

2. Инвесторы и их стремление получить прибыль – не самоцель для деятельности компании, где во главу угла поставлен рост. Получение прибыли инвесторами выступает как условие выживаемости компании и привлечения дополнительных инвестиций. Данный подход логично объясняет, почему менеджеры стараются поддерживать дивиденды для инвесторов на самом низком уровне, но выше среднего показателя по рынку при данном уровне риска. В случае с компаниями, акции которых котируются на бирже, задача менеджеров вообще видоизменяется. Они более не служащие инвесторов, а продавцы инвестиционных продуктов (акций) с ответственностью за качество этого товара.

3. Модель вводит понятие стандарта – среднерыночных показателей для отдачи на капитал, цен продукции и компенсаций для сотрудников. Вмененное несовпадение интересов инвесторов, потребителей и сотрудников не пропадает. Однако, в ситуации появляется способ решения вопроса и согласования интересов с помощью вариации сумм, сроков и рисков. Таким образом, появляется возможность обоснованно планировать и находить выходы из ситуации противоречивых требований аутсайдеров.

«Жизненный цикл товара нередко определяется не столько внешними условиями, сколько эффективностью работы менеджеров. Многих управленцев приучили к мысли о том, что понятие жизненного цикла следует обязательно применять в любых ситуациях. Например, если объемы продаж товара стабилизируются, руководство компании не задумывается о совершенствовании технологий его производства и поиске новых возможностей реализации продукции, а просто классифицирует бизнес как «дойную корову» и ищет пути его перепрофилирования»***.

Рассмотрим короткий пример. «Компания Fosco была мировым лидером в поставках огнеупорных материалов для сталелитейной промышленности, ее годовой оборот составлял около \$300 млн. Однако на рынке появилась более дешевая продукция, для производства которой использовалась новая технология напыления огнеупорного слоя. Fosco имела возможность освоить новое производство, достойно ответив на выпад конкурента, более того, в случае принятия соответствующего решения она просто поглотила бы его «с потрохами». Но руководство компании, рассматривавшее бизнес как «денежную дойную корову», ограничило инвестиции, что позволило конкурентам быстро завоевать рынок. По мере того как металлургические заводы заменяли созданные на основе устаревших технологий огнеупорные материалы, новое производство бурно развивалось, а продукция Fosco оказалась невостребованной. Через несколько лет

*** Питер Дойль.
Движущие силы рынка
и конкурентные стратегии // Менеджмент:
стратегия и тактика.
М, 1999.

Дмитрий Гутов.
Лучшая жизнь

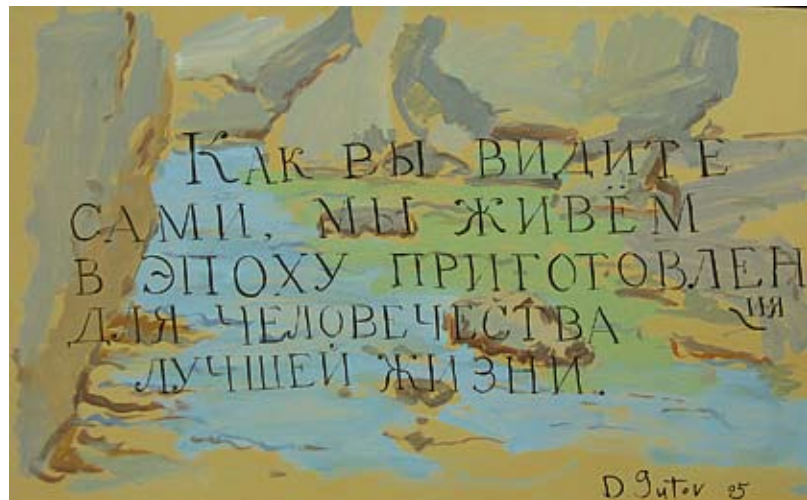


Таблица 1

Отрасль	Примеры целевого натурального показателя
Автомобильная	Количество автомобилей на километр дорожного покрытия
Строительная	Количество заселенных квадратных метров жилья
Розничная	Количество обслуженных или повторно обслуженных покупателей
Металлургическая	Количество отгруженных покупателям изделий в штуках, тоннах

Таблица 2

Аутсайдер	Примеры формулировок системы ограничений
Инвесторы	Отдача на капитал выше среднерыночного уровня на ... пунктов Ликвидность не ниже чем ... Тем роста капитализации выше ... пунктов отраслевого индекса
Покупатели	Рост доли рынка на ... % Доля новых продуктов в реализации ...% Количество повторных клиентов ...%
Сотрудники	Вознаграждение выше ...% регионального или отраслевого или иного уровня
Органы власти	Своевременная уплата налогов и сборов

Таблица 3

Описание	Оригинальное название	Периодичность
Набор ежемесячно повторяющихся совещаний, следующих логике формирования отчета о прибылях и убытках	«ОТКРЫТАЯ КОМПАНИЯ» Джэк Стэк ⁴	Ежемесячно
Сессия стратегического планирования по технологии участия ³ с одним или двумя докладчиками	«СЕССИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ» ТоР™	Раз в год
Сессия по командному совершенствованию услуги/ продукта компании с использованием технологии Дом качества, технологии участия ² , аналитический –иерархический процесс ⁶	«ЛУЧШИЙ ПРОДУКТ НА РЫНКЕ»	Раз в год
Сессия для совершенствованию работы со стратегическими клиентами по технологии участия ³	«ЗАВОЕВАНИЕ И УДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КЛИЕНТОВ»	Раз в год
Сессия по разработке эффективной маркетинговой политики по технологии участия ³	«СИСТЕМНЫЙ РОСТ ПРОДАЖ ПО МЕТОДУ ЗМ: МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ И МОТИВАЦИЯ.»	Раз в год
Сессия по прогнозному планированию	«МЫ, ПОТРЕБИТЕЛИ И КОНКУРЕНТЫ»	Раз в 2 года
Бизнес-процесс регулярной калькуляции показателей и организации обратной связи для менеджеров ⁷	«РОСТ ПО СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ»	Ежемесячно
Бизнес-процесс калькуляции вознаграждения в привязке к показателям	«ПРЕМИРОВАНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ»	Ежемесячно
Другие		

* Питер Дойль. Движущие силы рынка и конкурентные стратегии // Менеджмент: стратегия и тактика. М, 1999.

захиревшая компания была приобретена Burmah Castrol»*.

При рассмотрении приведенного примера можно заметить несколько моментов, представляющих интерес как с теоретической, так и с практической точки зрения. Могла ли случиться быстрая победа молодого конкурента над компанией, накопившей существенный потенциал в отрасли, в случае, если последняя имела бы четко выраженную цель деятельности, например «Обеспечить все металлургические печи мира огнеупорными материалами Fosesco»? Насколько вероятно развитие ситуации в пользу Fosesco, если на каждый год в компании принимались бы нефинансовые приоритеты (проекты) в области внедрения новых продуктов, например, «В таком-то году освоить такой-то продукт и занять такой-то процент рынка на его основе»? Можно предположить, что ситуация была бы иной, если бы в компании существовала система измерения роста в натуральных единицах в сравнении с другими компаниями и эти данные были бы автоматически известны широкому кругу менеджеров? Есть ли возможность обратного развития событий, если бы вознаграждение менеджеров более чем на 20% зависело бы от показателя,

который отражает конкурентоспособность продукции, например, прямые издержки на килограмм изделия, или любой другой, отражающий суть бизнеса? Вероятна ли ситуация успешного развития Fosesco, если бы менеджеры компании имели бы доступ к финансовым ресурсам для развития бизнеса с количественными ограничениями их использования, например, уровень отдачи на вложенный капитал или соотношение заемных и собственных средств?

В примере с компанией Fosesco нет информации, о том, было ли реализовано ее управление в соответствии с логикой предложенных вопросов. Кроме того, вопросы обращены к гипотетическому будущему, о котором нам ничего не известно. И вместе с тем сложно представить проигрывающего по всем статьям лидера рынка, при условии, что он организует свою

стратегию вокруг следующих инструментов:

- 1) открытое заявление о своей цели наращивать присутствие на выбранном рынке (прокламация);
- 2) утверждение приоритетов (проектов) на каждый год, повышающих ее привлекательность в глазах потребителей (проекты),
- 3) формулирование измеримых показателей, отражающих суть бизнеса, а не универсальные «прибыль» или «капитализацию». Эти показатели служат для оценки

- топ-менеджеров как критерий успешности их деятельности и деятельности компании (показатели);
- 4) осуществление регулярного подсчета (калькуляции) значений принятых показателей и открытое сообщение динамики своей конкурентоспособности своим сотрудникам (подсчет);
- 5) использование и совершенствование управленческо-экономической модели партнерства с менеджерами компании, когда менеджеры вовлекаются в выработку решений и рост компании адекватно отражается на их вознаграждении (партнерство);
- 6) разработка правил доступа к ресурсам и ус-

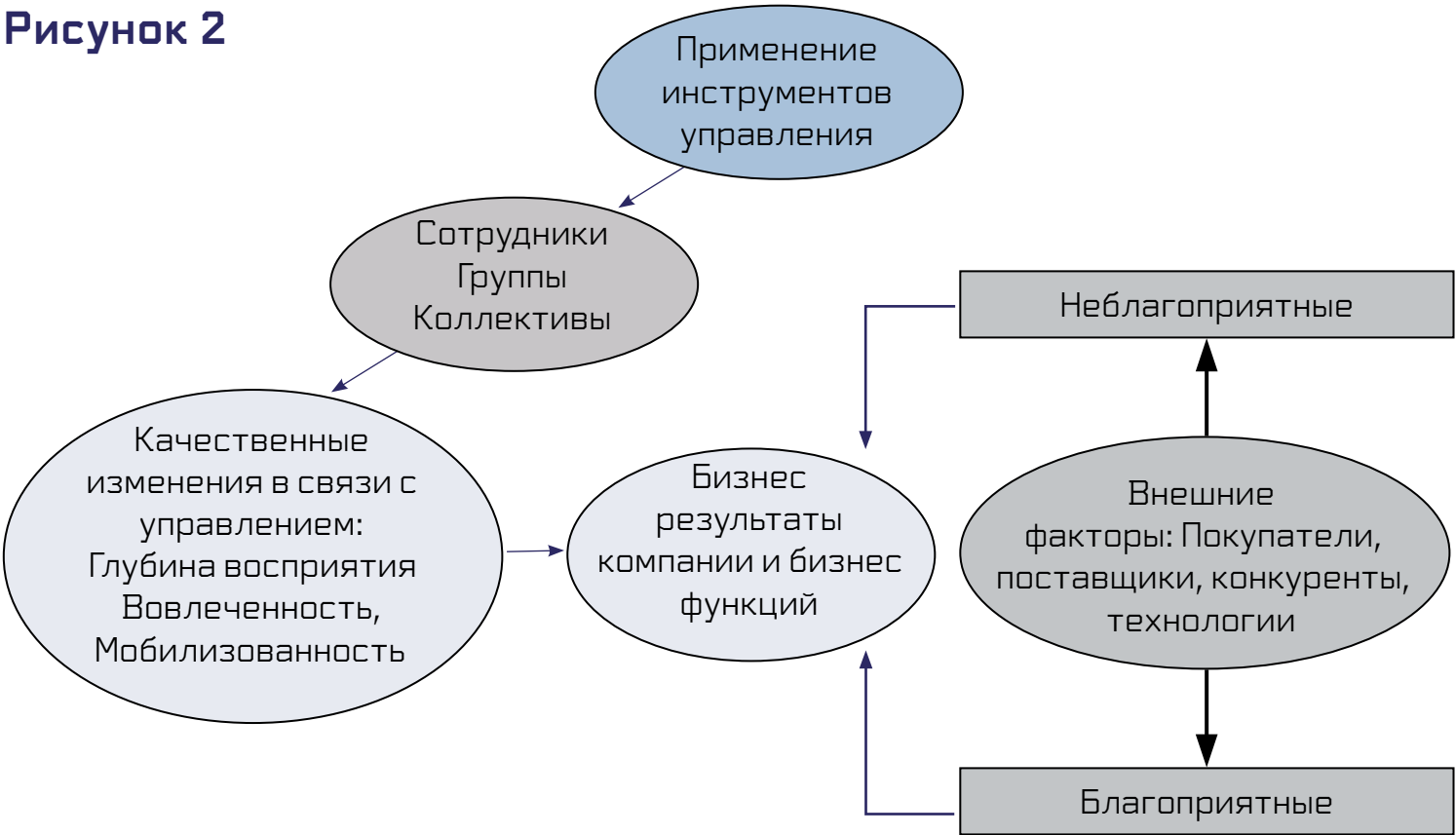
Рисунок 1



Таблица 4

Цель и задачи	Бизнес результаты (прибыль, доля рынка, доход на вложенный капитал и т.д.) Результаты работы подразделений (количество повторных клиентов, сумма авансированных заказов, цикл изготовления продукта, аккуратность сроков отчетов, своевременность поставок, цена закупки, количество закрытых вакансий и т.д.)
Объект на который направлено воздействие	Сотрудники, Группы сотрудников, Коллективы, состоящие из групп
Методы	При разных подходах это может быть: А. Планирование, организация, мотивация, контроль, подбор персонала; Б. Целеполагание, организация материальных ресурсов, стимулирование, обучение и подбор персонала; В. Шесть «П»-инструментов, указанных выше.

Рисунок 2





Дмитрий Готов.
Зонт Кети

Основные монографии
Евгения Попова:

- Е.В. Попов. Продвижение товара. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 1997
- Е.В. Попов. Теория маркетинга. Екатеринбург: Наука, 1999
- Е.В. Попов. Продвижение товаров и услуг. М.: Финансы и кредит, 1999
- Е.В. Попов. Рыночный потенциал предприятия. М.: Экономика, 2002
- Е.В. Попов, А.И. Татаркин. Минизкономика. М.: Наука, 2003
- Е.В. Попов. Институционально-эволюционная минизкономическая теория. Екатеринбург: ИЗ УрО РАН, 2004
- Е.В. Попов. Институты минизкономики. М.: Экономика, 2005
- Е.В. Попов, В.В. Лесных. Институциональные ловушки Полтеровича и транзакционные издержки. Екатеринбург: ИЗ УрО РАН, 2006
- Е.В. Попов, М.В. Власов. Минизкономические институты производства новых знаний. Екатеринбург: ИЗ УрО РАН, 2006

становление лимитов для ограничения рисков (правила).

Эти правила включают в себя нормативы отдачи на рабочий капитал и инвестиции, срок окупаемости проектов, уровень риска при решениях о внедрении новых продуктов. В совокупности со стандартным управлением финансами выполнение таких правил оценивается инвесторами в виде повышения рыночной стоимости компании.

Наверное, можно встретить немного управленцев, которые прямо станут дискутировать о рациональности использования этих шести инструментов (шести «П») в теории и практике управления. Однако, их системное соблюдение – явление крайне редкое, особенно в условиях российских управленческих традиций. Не углубляясь в них, можно заметить за шестью правилами процедурный и качественный аспект управления. После беглого знакомства с деятельностью любой организации становится видно, что внедрение модели из данных шести инструментов управления (шести «П») невозможно путем разовых мероприятий, путем издания приказа или проведения обучения. При размышлении о способе реализации этих инструментов последовательно и комплексно, управленец неизбежно придет к выводу о необходимости разработать или хотя бы продумать для каждого из них процедуру, а чаще набор процедур. Для решения указанных вопросов автор в своей управленческой и консультационной практике разрабатывал и применял различные формы групповой работы менеджеров для реализации указанных шести инструментов (см. таблицу 3). Процедуры расположены здесь по возрастанию затрат времени по планированию и внедрению. Так бизнес-процесс калькуляции вознаграждения в привязке к показателям, требует около трех месяцев для разработки и внедрения. И это без учета разработки самих показателей и настройки бухгалтерско-управленческих программ. Теперь можно видеть, что при реализации с первого взгляда простейших управленческих идей стоит говорить об инвестициях в управление, рассматривать их эффективность и планировать их срок окупаемости.

Структура качественных аспектов управления показана в таблице 4. Графически общая логика может быть представлена в виде последовательности из трех шагов (рисунок 1). Однако в реальных условиях на бизнес-результаты всей компании и на результаты деятельности подразделений оказывают воздействие многочисленные внешние краткосрочные и долгосрочные, неподвижные и системные факторы. Часть из этих факторов описал Майкл Портер*, назвав их пятью основными силами, определяющими конкурентоспособность компании:

- 1) изменение потребностей покупателей;
- 2) цели и стратегии конкурентов;
- 3) привлекательность рынка для новых конкурентов;
- 4) появление новых технологий, способных заменить существующие;
- 5) эффективность работы поставщиков ресурсов, сырья и комплектующих.

Уточненная картина формирования бизнес-результатов должна учитывать внешний фактор и представлена на рисунке 2. Концептуальная роль внешних факторов на примере 22 компаний была подробно проанализирована в книге Джима Коллинза «От хорошего к великому»**.

Фирмы работали в одной и той же отрасли, имели сопоставимые возможности и ресурсы, но тем не менее в разы отличались по достигнутым результатам через длительный промежуток времени. С первого взгляда можно предположить, что такие различия в результатах деятельности можно объяснить проблемами и «ошибками» в управлении одних и удачами других. Например, можно начать анализ того, что сделало, а что не сделало руководство компании Fosco в области стратегии. Вместе с тем, имея возможность открытого диалога с реальным руководством компании, мы скорее всего услышим, что та или иная стратегия имела, и планы развития разрабатывались и показатели анализировались, и все остальные атрибуты бизнес-администрирования в той или иной степени имели место. Сложно предположить, что лидер отрасли, компания с оборотом в \$300 млн. в год управлялась людьми, не знакомыми с базовыми понятиями менеджмента. Можно прийти к выводу, что в картине управления бизнес-результатами не хватает какого-то важного элемента, который мог бы показать выход из дискуссии, есть ли у той или другой компании «стратегия», «показатели» или «мотивация» персонала.

Таким необходимым элементом, видимо, является качество управления, понимаемое как непосредственный результат применения каждого инструмента управления. Качество управления может выражаться в таких свойствах коллективов ме-

* R. Brian Stanfield. The Workshop Book Canada. New Society Publishers, 2002.

** Джим Коллинз. От хорошего к великому СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.

Использованные
источники:

Joseph Boyett and Jimmie Boyett Guru guide: the best ideas of the top management thinkers USA: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

Forman, Ernest H., with Selly, Mary Ann, Decision by Objectives – How to Convince Others that You are Right, (2001) World Scientific Press.

Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса М.: Финансы и статистика, 1997.

Роман Павлович Ческидов — генеральный директор Уральского металлургического завода. Родился 16 января 1972 в г. Свердловске. Окончил Уральский государственный технический университет. Аспирант Института экономики УрО РАН. В 1999 – 2001 гг. – внешний управляющий ОАО «Салдинский металлургический завод». В 2001 – 2004 гг. – генеральный директор Машиностроительного завода «Уралкриотехника». В 2004 – 2005 гг. прошел годовой курс по программе Executive MBA в George Washington University (Вашингтон). В 2006 г. прошел Сертификационный курс по корпоративному управлению в Schulich School of Business (Торонто). Область профессиональных интересов: проведение сессий стратегического планирования, сессий «Лучший продукт на рынке» и других, а также тренингов по переговорам и продажам. В настоящее время ведет параллельный исследовательский проект по проблеме качественных характеристик управления.

Основные публикации Романа Ческидова:

Ческидов Р.П. Новое в финансовых операциях. Иностранцы компании // Коммерсант Дейли Урал. 1996. 26-30 Марта 1996
Ческидов Р.П. Методы исследования в теории жизненного цикла предприятия. Екатеринбург: Институт Экономики УрО РАН, 2003
Cheskidov R.P. Using Theory of Technical System Development in Strategic Planning of JSC “Uralkriotechnika” Business // The Firth Annual Conference for TRIZ Studies, Altshuller Institute. Pennsylvania, 2003
Cheskidov R. P. Designing the consistent purpose of the company existence // Alliance of Universities for Democracy (AUDEM). Yalta, 2005
Ческидов Р.П. Теории мотивации и модель инжиниринга производительности // Тезисы докладов Международной научной конференции «Информационно-математические технологии в экономике, технике, образовании». Екатеринбург, 2006

*** Laura J. Spencer
Winning. Through Participation USA.
Kendall/Hunt Publishing Company, 1989. P. 95.

На картине справа: Дмитрий Готов. Натюрморт с голубой тряпкой и стихотворением Дубосарского

неджеров, как глубина восприятия интересов компании, их вовлеченность в создание результатов. Степень проявления этих качеств становится непосредственной мерой результативности управления, проработанности процедур, приспособления их к условиям бизнеса и конкретным личностям. Подходы к измерению глубины восприятия и вовлеченности персонала разработаны в социологии и эконометрике.

В противоположность качеству, наши «шесть инструментов» можно интерпретировать как «количество» управляющего воздействия. Таким образом, каждый элемент управления может иметь свой рейтинг качества, например, «проекты» и «показатели» могут быть использованы для мобилизации менеджеров для роста компании на 90%, а «партнерство» и «правила» – на 30%. Примерами подобных диспропорций могут являться негативные замечания сотрудников с оценкой квалификации руководства, степени понимания директорами того, что делается на местах или о своей незаинтересованности. Часто встречаются противоположные мнения, отражающие качество управления в позитивном ключе. Сотрудники могут отмечать свой интерес к новому проекту, системе премирования, удовлетворение от результатов работы или азарт поиска решения новой проблемы. Итоговая картина управления и формирования бизнес-результатов представлена на рисунке 3. Предложенная модель может служить логической основой для стратегического анализа состояния развития компании, причин роста или его отсутствия. Рассмотрение тех или иных вопросов функционирования компании зависит от определения целей ее деятельности на предстоящий период. «В противоположность ряду подходов, которые предлагают начинать с проблем, с которыми столкнулась организация, стратегическое планирование предполагает, что ситуация может быть интерпретирована только в свете видения [цели развития]»***.

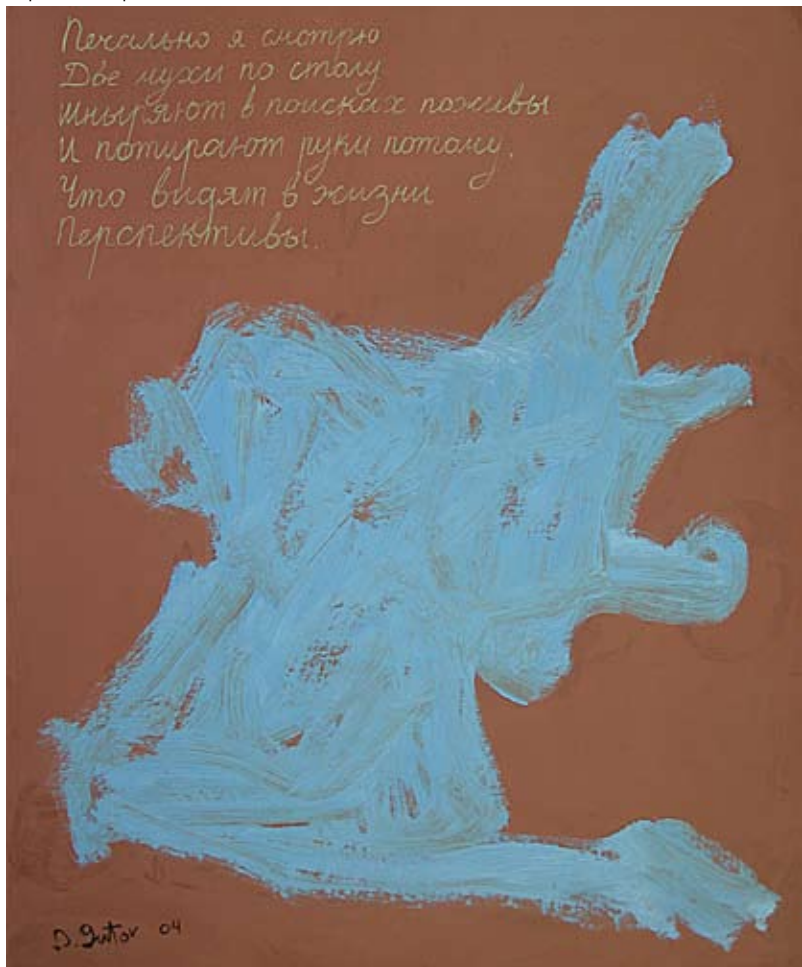
Модель роста компании на основе целевого натурального показателя и системы ограничений дает направление поиска такого показателя среди множества измеримых и имеющих экономический смысл показателей. Система ограничений как часть этой модели учитывает интересы аутсайдеров (потребители, инвесторы и сотрудники). Модель роста показывает пути разрешения конфликта интересов аутсайдеров на основе рыночных стандартов, что в итоге работает на долгосрочные интересы всех заинтересованных в успешности предприятия сторон.

Множество подходов к управлению сокращается при переводе вопроса в поле конкретных требований и индикаторов роста. В этом случае могут стать полезными наши «шесть П»-инструментов управления: прокламация, проекты, показатели, под-

счет, партнерство и правила. Они видоизменяют и конкретизируют классический набор функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль, подбор персонала.

Какими бы ни были инструменты управления, все они при систематическом подходе требуют продумывания процедуры их реализации, так же как и определение ожидаемого результата от их использования. Последний не всегда может быть эффективно определен через бизнес-результаты всей компании или даже подразделений. Причина в том, что на них оказывает влияние слишком много внешних по отношению к управляющему факторов. При принятии оперативных решений и еще до обнаружения провалов на уровне финансовых результатов предлагается использовать понятие качества управления. Однако качество управления может быть выражено в таких характеристиках коллектива, как глубина восприятия интересов компании, вовлеченность и мобилизованность на создание результатов. В настоящий момент существует ряд социологических инструментов для измерения этих характеристик, включая методику «Управление производительностью менеджеров компании», разработанную автором настоящей статьи.

Логика предложенного подхода находится в русле традиций рационального менеджмента: целеполагание, выбор инструментов, выбор процедур и оценка эффекта (обратная связь). Все это требует дальнейшей разработки и углубления. Так модель роста требует помощи компаниям в формулировании целостной стратегии компании в русле предложенного подхода. Шесть «П»-инструментов предполагают методологическую поддержку в разработке экономических и комфортных процедур их реализации. Измерение эффекта управленческих воздействий на уровне подразделений, филиалов, и компании в целом предполагает применение соответствующей диагностики и последующего мониторинга. Последнее – обратная связь, пожалуй, имеет самое существенное значение, или как было удачно сформулировано Кэрл Андреа: «Никто не может работать хорошо, если он не знает, насколько хорошо он работает».



ДМИТРИЙ ГУТОВ: ВИЗУАЛЬНЫЙ МУСОР В МУЗЕЯХ МИРА

Замечательный русский живописец Дмитрий Гутков, работы которого хранятся в лучших музеях мира, в том числе в Государственной Третьяковской галерее, Русском музее, в Музее Валенсии, в коллекции компании Крайслер, стал «художником номера» нашего журнала. В публикуемом интервью он рассказал о путях развития современного искусства и секретах своего мастерства.

— Что такое искусство вообще как социальное действие?

— Пикассо как-то заметил, что если бы и знал, что такое искусство, то уж точно никому не сказал. Прекрасная иллюстрация к словам Лао-Цзы: знающий не говорит, говорящий не знает. Пока ты этим занимаешься, то у тебя нет ни времени, ни сил, ни желания впускать этот круг размышлений в голову. Прошла любовь, явилась муза. Чтобы пришло понимание, уже и муза должна уйти. Но с определенностью можно констатировать, что человечество в ходе своего исторического движения некоторый род собственных занятий стало определять как искусство. И хотя драка на меже, отделяющей это понятие от всего остального, идет и поныне, в целом ситуация более-менее ясная. Есть такие создания человеческих рук и ума, которые способны давать нам эстетические переживания. Особая трудность для понимания, с предельной ясностью сформулированная в свое время Марксом в его знаменитом предисловии к Grundrisse, состоит в том, что нам продолжают давать художественное наслаждение произведения, созданные в условиях, имеющих мало общего с настоящими. Каким-то образом пещерные доисторические росписи, китайская каллиграфия XI в., православные фрески времен расцвета исихазма и акварели Александра Иванова поражают современного человека, способного воспринимать жизнь не только со стороны ее материальных



Дмитрий Гутков.
Мадриль

элементов. В этом смысле искусство не имеет истории. То есть оно не просто не устаревает, а становится современнее современности. В последние столетия, а особенно десятилетия, осознание ценности таких объектов, способных тотально противостоять времени, стремительно развивается. Еще в начале XIX в. человек, интересующийся античностью, мог собрать себе неплохую коллекцию подлинников. Икона Андрея Рублева «Спас» из Звенигородского чина, одна из вершин русского и мирового искусства, была в 1918 г. извлечена из-под груды дров в одном звенигородском сарае. Караваджо, гордость любого художественного собрания, до 1950-х гг. был мало кому известным художником. 400-летие Рембрандта, проходящее в этом году, становится в Нидерландах всенародным праздником. Денежный эквивалент на работы Поллока, со времени написания которых не прошло и 60 лет, а художник вряд ли потратил более двух дней, дополз до отметки в \$140 млн.

Хотя само искусство по природе своей довольно сдержанно и всякая аффектация в нем и склонность к театральным эффектам идут по статье дурного вкуса, ажиотаж вокруг него только нарастает. Чем эфемерней и призрачней существование современного человека, тем больше его уважение к тому, что он может идентифицировать как «вечные ценности». Чем меньше искусства в реальной повседневной жизни, тем выше его символический статус.

— Если сложный текст хорош, а примитивный плох и глуп, то тогда «Онегин» — это умный текст, а «Сказка о попе...» — глупый. Вспомним барашка в ящике из «Маленького принца» Сент-Экзюпери. Каждый зритель здесь сам придумывает своего «бараш-

In the interview the artist of the current issue of the magazine, Dmitri Gutov, one of the most outstanding Russian painters of the time, whose works are displayed in the best collections of the most famous museums of the world, including the State Tretyakov Gallery and the Russian Museum, gives his views on the future development of contemporary art and reveals a fascinating trick of his trade.

На картине слева:
Дмитрий Гутков.
К бессмертной
возлюбленной

Дмитрий Готов родился в 1960 г. в Москве. В 1978–1980-х гг. изучал психологию в МГПИ им. Ленина на факультете дошкольного воспитания, параллельно занимаясь графикой и живописью в студии М.М. Кукунова. В 1980-е гг. работал на заводе рабочим, позже – научным сотрудником музея «Абрамцево». В 1992 г. закончил отделение теории искусства Института живописи, скульптуры и архитектуры им. И.Е. Репина Академии художеств в Санкт-Петербурге. С начала 1990-х гг. участвует в крупнейших международных выставках современного искусства: Биеннале в Стамбуле (1992), Биеннале в Венеции (1995), Манифеста-1, Роттердам (1996), Первая Валенсийская биеннале (2001), Биеннале в Сан Пауло (2002), выставка «Берлин – Москва», Берлин (2003), выставка «Россия!», музей Гуггенхайма, Нью-Йорк (2005), Биеннале в Сиднее (2006) и других. С момента создания «Художественного журнала» (1993) является членом редакционного совета. В 1994 г. вместе с искусствоведом Константином Бохоровым создал в Москве Институт Лифшица, занимающийся изучением и пропагандой наследия советского философа Михаила Лифшица. Сделанный Готовым фильм о Лифшице был показан на художественных площадках многих городов мира (Кунстверкен, Берлин, 2004; галерея Шредер Ромеро, Нью-Йорк, 2005; Де Аппель, Амстердам, 2006; Центр искусства и медиа, Карлсруе, 2006, и других). Автор многочисленных публикаций по теории современной культуры.

*Лифшиц писал, что это «...худший вид снобизма, избыточного, праздного сознания, способного подобно рентгеновскому лучу, просвечивать всякую наивную мысль. Не только простое отношение к миру, но и прямая изысканность для него слишком наивны».

М.Лифшиц. Феноменология консервной банки // Кризис безобразия. М., 1968. С. 179

**«В неточности, смазанности, схематичности может заключаться преодоление схематичности; смазанность, неточность всякого абстрактно правильного изображения – своего рода обман обмана. Полнота неполноты».

М.Лифшиц. Что такое классика? М., 2004. С. 386

ка». Разве высоколобая культура не питается именно «наивностью» поп-арта?

– У Пушкина нет примитивных текстов, а «Сказка о попе...» гениальна. Между примитивным текстом и простым лежит пропасть. Благородная простота, как характеризовал античность Винкельман, – это идеал и трудно достигаемый образец искусства. Такая простота – это итог извилистого пути, терпения и грандиозных усилий. Есть и совсем иная простота, которая, как известно, хуже воровства. Поэтому главное отличать, какой тип простоты открывается в том или ином случае навстречу зрителю. Примитив не дает художественного удовлетворения вовсе не тем, что оставляет слишком большую свободу фантазии зрителя. Я имею в виду, конечно, не первобытный, детский или народный примитив, который как раз часто исполнен поэзии, а профессиональный, что-то вроде эстрадного шлягера. Такой шаблонный образ держит размышления зрителя в узкой и избитой колее штампов. В современном мире тяга к подобной тривиальности давно приобрела эпидемический размах. В этих условиях высоколобая культура не питается «наивностью» поп-арта, но совпадает с этой «наивностью». Поп-арт, конечно, не только не наивен, но, напротив, есть «худший вид снобизма»*. Вообще, представление о том, что зрителю надо оставлять больше пространства для полета воображения, имеет мало общего с теорией искусства. Существует наблюдение, что чем дальше изображение отходит от реального прототипа, чем оно туманнее, схематичнее, чем больше остается работы для субъективной фантазии, тем результат художественнее. Как полагал тот же Лифшиц, симптом здесь описан верно, но объяснение никуда не годится. Слишком подробное, чрезмерно точное изображение тем плохо, что оно фокусируется на одной выгороженной детали мира, забывая о его бесконечности, о том, что в нем все со всем связано, о том, что истина, как любил выражаться Гегель, есть целое**.

Давай рассмотрим великолепный пример с барашком у Экзюпери. Маленький принц недоволен, когда ему рисуют неподходящего барашка. Он счастлив, только когда автор рисует ему ящик, в котором идеальный барашек только предполагается. Ящик этот формально есть точное предвосхищение американского минимализма 1960-х гг. Просто готовая работа Дональда Джада, заполнившего самые престижные выставочные площадки элементарными, промышленно изготовленными из листов металла геометрическими формами. Мощь Джада как раз в том, что все бесконечное разнообразие органических форм он осмеливается променять на такую элементарчину,



Дмитрий Готов.
Обезьяна с красным хохолком

дальше которой уже идти некуда и которая если подразумевает теплоту живого, то только как до конца преодоленную. Это как раз прямо противоположное детской фантазии, способной очеловечивать минимум визуальности.

– Рисуют дети в тетрадках, подростки на партах, рисуют все, и часто неплохо. Художник чем отличается от всех остальных рисовальщиков?

– Это вопрос, порожденный XX в., потрясшим все устои. До всех революций в искусстве было как раз понятно, что те, кто рисует на партах и заборах, делают это довольно плохо, не имеют ни технического навыка, ни понимания той системы координат, по которой в данной культуре происходит отличие живописного шедевра от визуального мусора, которым полны музеи мира. Дилетанту кажется, что тайна искусства скрыта в мастерстве, в сноровке художника. Но мало что представляющие собой художники XX в. делали подделки под таких технически сложных мастеров, как Вермеер и Хальс, вводившие в заблуждение экспертов. Понимание же того, что на архаическом языке называлось духовным содержанием искусства, всегда требовало незаурядного уровня квалификации. Здесь как раз немного неумелые, даже корявые работы могут обладать преимуществом. На этих весах небольшая картина Солomatкина «Славильщики городские» из Третьяковки будет весить много больше мастерского академического холста



Персональные выставки
Дмитрия Гутова:

2006
Повтор, канон, возврат, замедление, оцене-ние, ГТГ
За правильное движе-ние запястья, Галерея М.Гельмана
Оттепель, Галерея Нина Лумьер, Милан
2005
Экссесс незаинтере-сованного созерцания, клуб «Синефантом»
Глубокий синий цвет его кожи свидетельст-вует о высокой степени самоуглубленности, Matthew Bown Gallery, London
Все, что я создал до 70, не считается, Галерея М.Гельмана
2004
Разговор о неясных путях кисти (совместно с К. Бохоровым), Fine Art Gallery, Москва
2003
Я чужой на этом празд-нике жизни, Moscow Fine Art, Москва
2002
Мама, Папа & Лига Чемпионов, Галерея М.Гельмана
2001
Мама, Папа и телеви-зор, Галерея М.Гель-мана
Слепые, Музей нонкон-формистского искусс-ва, Санкт-Петербург
1999
Зарядка, Галерея М.Гельмана
1996
Дилетантизм в искусс-ве, Галерея М.Гельмана
1995
Михаил Лифшиц — 90 лет со дня рождения, ЦСИ, Москва
1994
Над черной грязью, Га-лерей Риджина, Москва
1993
60-е: еще раз про Любовь, (совместно с Е.Андреевой), ЦСИ, Москва
1993
Портреты (акция), Га-лерей Риджина, Москва
1992
Как я стал художником (совместно с Ю.Аль-бертом), Лаборатория ЦСИ, Москва
1991
Мелочи нашей жизни, Галерея в Трехпрудном переулке, Москва

Дмитрий Гутов.
Empire

той же эпохи. Различение вульгарной работы от той, где есть чувство жизни, естественность и истинность, — это высшая функция эстетическо-го сознания. По мере того как на протяжении XIX в. официально признанное искусство превра-щалось в набор мертвых и обесмыслившихся форм, росли акции мазни на заборе, обладающей превосходством витальной силы и искренности. Огромным усилием воли и таланта художников и искусствоведов за последние 100 лет этот визуальный мусор, вместе уже с просто мусором, пропущенный через изоощренные механизмы рефлексии и очищенный от непосредственно-сти, был введен в музейное пространство. Это сделало вопрос о различении более темным. Действительно, в современном искусстве есть объекты, безнадежно выпавшие из художест-венного пространства в ритуальное. Беспо-лезно спрашивать, чем трость, с которой ходил Пушкин, отличается от другой такой же трости. Но и произведения, удержавшие в себе, часто в парадоксальной форме, обломки искусства в традиционном значении слова, сохранились.

— Расскажи о своем проекте «Я чужой на этом празднике жизни».

— Эту живописную серию я делал в 2003 г. для галереи Fine Art. Название довольно точно отражает мое понимание места, занимаемого сов-ременным художником в этом лучшем из миров. В сферу искусства жизнь выталкивает людей, зачастую органически не приспособленных к нормальному существованию в социуме. Не так давно мы с замечательным фотографом Сер-геем Братковым оказались на одном светском мероприятии. Шум, гам, веселье, танцы. Он стоял с широко раскрытыми глазами перед одной осо-бенно упоительно извивающейся на возвышении вакханкой и мягко мне так сказал: «Как люди живут, совсем не парятся». А художник природой слеплен со склонностью к некоторой мрачности, тяжеловесности. Должен «свою думу думать». И вот как-то я работал над проектом, который у меня не шел. Я брался писать и то, и это и никак не мог войти в нужный ритм. И однажды мне на глаза попало изображение одной обезьянки. С таким печальным недоумением на лице. И я стал писать обезьян, как существ, похожих на человека, но многого не понимающих и поэтому неспособных взять от праздника жизни все. Я им давал в руки книги, которые они явно неспособ-



Дмитрий Гутов.
Рыжая обезьяна

ны понять (хотя и для меня в этих текстах много неясного). Или они у меня смотрели на выдающиеся об-разцы современного искусства, как, например, на перформансы Ванессы Бикрофт с голыми девушками, и тоже не могли взять в толк, почему и это искусство. У этих обезьян никогда не будет сверхдорогих машин, яхт и красоток с обложек модных жур-налов. Но они к этому относятся с философским спокойствием, хотя и «Феноменологию духа» они никогда не смогут освоить. Впрочем, нет уве-ренности, что кто-то на земле имеет шанс понять этот текст. А девушкой с обложки уж точно никто не сможет обладать, по той простой причине, что она сильно в фотошопе дорисо-вана, и ее обожателя ждет некото-рое разочарование, если он вообще ее узнает при встрече.

— Ты смотришь на мир глазами этих странных существ и это твой способ понять этот самый мир?

— Да, некоторые из них на меня сильно смахивают. Один фотограф поймал меня как-то удачно в объек-тив на фоне моей картины «Шесть шимпанзе», и я там точно смотрелся, как седьмой. Если же говорить о взгляде на мир, то, несмотря на то что я принадлежу к людям, которые в стремительно меняющихся обстоя-тельствах себя ощущают как дома, чувствую некоторую связь с теми, кто оказывается на обочине сущест-вования. Большое количество моих видео- и фотопроектов посвящено людям, которым в эпоху перемен пришлось нелегко: слепым певцам в московском метро, моим родителям-пенсионерам. Разные зверушки меня в этом отношении тоже привлека-ют. Я делал серию фотографий о бродячих московских собаках. Когда я попадаю в компанию образован-ных людей, знающих по несколько языков, разбирающихся в матема-тике или умеющих на фортепиано

Некоторые зарубежные групповые выставки:

2006: Echigo-Tsumari Art Triennial 2006, Japan
Biennale of Sydney 2006, Sydney
Mercury in Retrograde, De Appel, Amsterdam
Contested Spaces in Post-Soviet Art, Sidney Mishkin Gallery, New York
Interrupted Histories, Museum of Modern Art, Ljubljana
2005: Russia! Guggenheim Museum, New York
Russia2, Bad News From Russia, White Box Gallery, New York
Russia Redux #2, Schroeder Romero Gallery, New York
Коллективное творчество, Kunsthalle Fridericianum, Кассель
2004: Система координат, Музей современного искусства, Загреб, Хорватия
Семь грехов, Галерея современного искусства, Любляна, Словения
За красным горизонтом, Уездовский замок, Варшава
Фотография, видео, Mixed Media II, Даймлер Крайслер, Берлин
2003: Горизонты реальности, Мухка, Антверпен
Новое начало. Современное искусство из Москвы, Кунстхалле, Дюссельдорф
Берлин – Москва, Мартин-Гропиус-Бау, Берлин
2002: Давай! Postfuhramt, Берлин
25 Bienal de Sao Paulo, Iconografias Metropolitanas. Pavilhao Cicillio Matarazzo, Parque Ibirapuera
Москва: Рай-2002, Krinzinger projekte, Вена
2001: Искусство Восточной Европы, Orangerie Congress – Innsbruck
Искусство 2000, Кунст-ферайм, Розенхайм
Русское безумие, 1-я валенсийская биеннале, Las Atarazanas, Валенсия
Русское безумие-2, Watermill, Нью-Йорк
2000: Искусство Восточной Европы в диалоге с Западом, Музей современного искусства, Любляна
1999: ACT 99. Art-Communication Tour, Линц, Австрия, Москва
Fauna, Zaventha, Варшава
Zeitwenden, Kunstmuseum Bonn
1998: Praeprintium. Moskauer Buecher aus dem Samizdat, Государственная библиотека, Берлин, Бремен, Грац, Вена
1997: Вербальный ряд в русском искусстве, Будапешт
1996: Interpol, Сток-гольм
Manifesta I, Роттердам
1995: XLVI Biennale di Venezia, Русский павильон, Венеция
Conjugation. Moscow Art scence today (Kraftmessen), Kunsthalle, Мюнхен
1994: Displacement and Change (Six artist from Europe), Бангор
2nd Cetinjski Biennial, Цетине, Черногория
1993: Trio acoustico: (А.Осмоловский, Д.Готов, Ю.Лейдерман), Центр современного искусства, Тур
1992: 3rd International Istanbul Biennial, Стамбул.

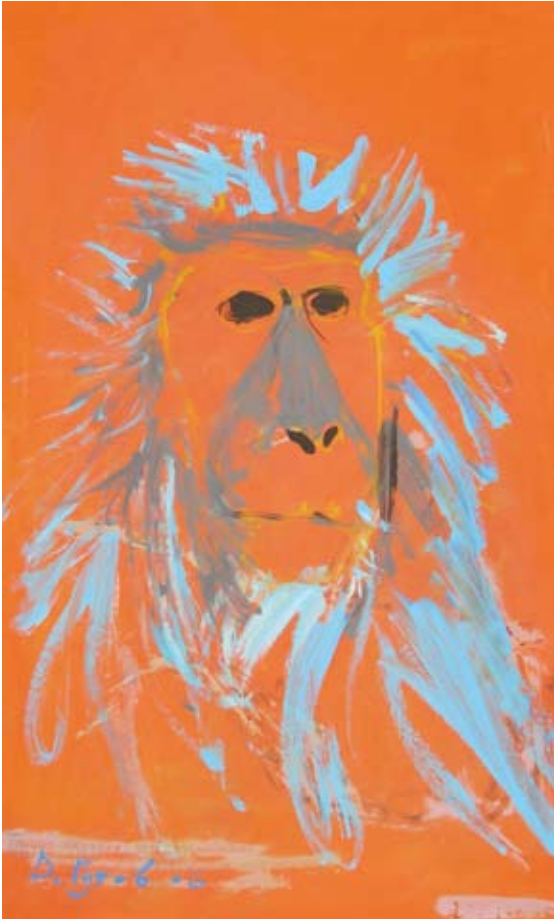
играть, я себя, конечно, совершенно обезьяной ощущаю. Хотя как-то я предложил моей подруге сходить на концерт классической музыки, к которой я сильно равнодушен (я имею в виду к музыке). На что она мне сказала: у меня папа дирижер (далее шло название очень известного заведения культуры), меня с детства этому учили, я это ненавижу. Меня не учили, и я никак наслушаться не могу, так что в этом тоже есть преимущество.

– У тебя есть серия картин, где красивые девушки становятся символами книг. Какая тут связь? Девушки помогают тебе освоить Гегеля?

– У Бальзака есть такая фраза: гений нуждается в оргии. Мой проект с трешевыми обложками шедевров мировой мысли можно считать к ней иллюстрацией. Следование за гением в мир его идей погружает в состояние острейшего одиночества, которое авторам этих книг, похоже, было знакомо очень хорошо. Это требует серьезного противовеса, который и был найден мной на привокзальных полуподпольных лотках. Надо сказать, что порнографические журналы, широко мной в этой серии использованные, кроме чудесных девиц, имеют в себе еще хотя и минимум, но все же текста. Он способен повергнуть в изумление. Здесь искомая неусложненность достигает уже своего предела. Когда видишь напечатанное слово, то хочется, чтобы оно несло в себе толику смысла, и чем его меньше, тем острее желание его туда внести. Еще в самом начале 1990-х гг. я брал фантики от конфет, разные популярные брошюры и открытки и, сохраняя всю их стилистику и шрифты, менял текст на цитаты из «Короля Лира». Глубины человеческой мудрости обнаруживались там, где их меньше всего можно было ожидать. С обложками порножурналов и видеокассет я повторил тот же ход. Там, где должно было стоять «Порочные студентки на каникулах», появляется «Гегель. Наука логики». Было бы неплохо попробовать издать Гегеля и Агамбена с эротическими картинками. Интересно, как бы это отразилось на уровне продаж?

– В твоей живописи меня восхищает цвет и небрежность письма. Зеленый фон, непонятный горизонтальный розовый мазок, и маняще-завораживающий пейзаж готов. Расскажи о своей технике работы над пейзажем.

– Тот пейзаж, который ты упоминаешь, я делал как иллюстрацию к стихотворению Гора Чахала, художника и поэта*. Я особенно ценю его стихи 1990 г. То, что выглядит у меня почти как абстракция, – глубоко литературоцентричная работа. Я старался написать набегающую морскую волну, окрашенную в закатный красный цвет. Здесь надо сказать



несколько слов о моей технологии живописи. Я подготавливаю холст, закрашивая его несколько раз относительно однотонно, пока не добьюсь нужного мне оттенка и матовой гладкой поверхности. После тщательной просушки я начинаю наносить удары кистью, что редко получается хорошо. Дело не в сноровке. Если как раз движение отработано, то в нем появляется механическая сухость, что не годится. После того как след кисти меня не удовлетворяет, я его сываю, что мой фон позволяет делать многократно. И так до тех пор, пока не получается хотя бы то, что уничтожать жалко. На этой работе, кстати, стихотворение было воспроизведено целиком, и потом я стал потихоньку его убирать, пока не осталось только его первое слово «шум». В остальных пейзажах тоже обыкновенно скрыта история, или они просто являются иллюстрацией. Зритель это знать вовсе не нужно, но мне необходимо, чтобы все на свои места встало. Иначе краска с кисти будет плохо идти. Стихи здесь большое подспорье. Так я делал и питерский пейзаж под песню Аркадия Северного «Солнце над Невой догорает, / Тихо в Ленинграде в этот час, / Я хочу, чтоб ты была со мною, / Но тебя со мною нет сейчас». Это глубоко личное, как говорил Фаина Раневская в одном фильме. Пейзаж «Селигер»



*Шум океанского прибоя
Я на пустынном острове
Нашел обложку от «Плейбоя»,
Полузарытую в песке.
На обложке этой странной,
Словно ягода с куста,
Вся в крови лежала в ванной
Голая кинозвезда.

**Ни одной я женщины не имел
И не ведал, когда найду.
Это было на озере Селигер
В тридцать пятом году.

Дмитрий Готов.
Розовая обезьяна

Разумеется, от классических жанров в искусстве сейчас ничего не осталось. Мои работы и с пейзажем, и с девушками, и с натюрмортами были отчасти спровоцированы Ириной Филатовой, которая придумала делать жанровые выставки. Ее инициатива, которая со стороны могла бы выглядеть как архаизация, внутри более авангардного художественного сообщества выступает как следующий виток радикализации.

Дмитрий Гутов. Из письма главному редактору журнала «Корпоративное управление»

*А.А. Иванов. Его жизнь и переписка. СПб., 1880. С 250

Я думаю, художник – это последний человек, которого имеет смысл расспрашивать об искусстве. Он одержим своими экзотическими практиками, и ему мало дела, до того, как они будут смотреться в зеркале рефлексии. Точно можно сказать, что совершенно нет будущего у того искусства, которое собирается выкинуть на артрынок новый товар, предварительно проведя маркетинговое исследование. Перспективно, хотя и рискованно, доводить до возможного совершенства собственные идеи, даже если искусство идет прямо в противоположную сторону.

Дмитрий Гутов. Из письма главному редактору журнала «Корпоративное управление»

(я там никогда, кстати, не был) был написан по мотивам стихотворения Николая Гладкова**. Но зато я был в 1975 г. на озерах на Валдае в обстоятельствах, примерно совпадающих с описанными в стихотворении. Мне, конечно, до того совершенства пейзажа, как он дан в поэзии Гладкова, как до Китая, где, как известно, пейзаж достиг одной из своих вершин. В этом может убедиться даже тот, кто никогда не видел написанных тушью свитков, прочитав всего несколько слов, в которых Ми Фу характеризует одного из художников: «Манера Фань Куаня гордая и мощная, его мазки столь темны, что создают впечатление ночной тьмы, земля неотличима от камней и других предметов; окутанные тайной мглой, они исполнены высокой красоты».

– Для меня современный натюрморт начался с малоизвестной картины Александра Иванова, где на столе лежат две тряпочки, одна желтая, а другая синяя. Это близко к твоей концепции натюрморта?

– Здесь, я должен сказать, ты попал в самую точку. Этот натюрморт Иванова, справедливости ради надо отметить, и не такой уж малоизвестный, для меня предельно важен. Книга, открытая на его репродукции, и сейчас лежит у меня на столе. В чем чудо этой работы? Этуд с несколькими драпировками, к которым, действительно, слово «тряпочки» подходит больше всего, писался недолго. Профессиональному взгляду очевидно, что так раскрепощенно, но точно намазать может только человек с выучкой питерской Академии художеств эпохи ее расцвета. Но главное здесь в другом. Эти куски ткани – часть грандиознейшего замысла картины «Явление Христа народу», которая сама, в свою очередь, часть еще более грандиозного замысла по обновлению мира. Александру Иванову посвящена моя работа, на которой написан текст: «Как вы видите сами, мы живем в эпоху приготовления для человечества лучшей жизни»*. Звучит как Маркс, но это слова самого Иванова. Для того чтобы тряпочки получились, как у него, надо иметь такое же убеждение. Кто сегодня может этим похвастаться?

– Что тебя вдохновляло, из какого сора растут твои труды?

– Ко мне в мастерскую как-то зашел художник Андрей Ройтер. Мы были с ним заочно знакомы много лет, но в реальной жизни не пересекались. Глядя на шпалерно развешанные по стенам мои работы, он стал их комментировать, называя источники: рисунки Рембрандта, искусство дзенских японских монахов, графика Бойса, советские стильные журналы конца 1950-х – начала 1960-х гг, типа «Техники молодежи», рисунки русских писателей, прежде всего Пушкина, ну и еще кое-что. В общем, шел прямо по моей книжной полке, ни разу на нее не взглянув. Я, конечно, немного поразился, но он объяснил, что мы с ним просто на одну волну настроены. Обобщая этот пестрый материал, получим то, что Лифшиц характеризует как прелесть неполноты, схематичности, условности, туманности изображения. Музыка, как я уже сказал, вводит в творческое состояние. Шостакович, Бах. Правда, слушать я ее могу, только пока приближаюсь к пику внутренней сосредоточенности. В момент же самой работы должна быть полная тишина.

Интервью подготовил Алексей Плущер-Сарно



Дмитрий Гутов. Агамбен. Идея прозы



Дмитрий Гутов. Агамбен. Человек без содержания



Дмитрий Гутов. Лефевр. Конструкция пространства



Дмитрий Гутов. Гегель. Наука логики. Из собрания Игоря Маркина