



Модернизация: корпоративное управление и инновации

Беликов Игорь Вячеславович — директор Российского института директоров, канд. ист. наук.

Вербицкий Владимир Константинович — первый заместитель директора Российского института директоров.

Пonomарев Алексей Константинович — канд. техн. наук, профессор Государственного университета — Высшей школы экономики.

Дискуссии по поводу того, что необходимо сделать в России в рамках политики модернизации, формирования современной модели экономики, прорыва в ее развитии, начались с постановки и обсуждения задач, связанных с модернизацией национальной технико-технологической базы. Освоение новых — как отечественных, так и зарубежных — технологических решений, создание базы для их долгосрочного развития и адаптации исключительно важны [1].

Однако практика как советского, так и постсоветского периода показывает, что политика, построенная прежде всего на имплантации новых технологических решений и производств в существующую управленческую практику, не может стать залогом успеха. Пожалуй, самый наглядный пример — это АвтоВАЗ. В свое время он был приобретен как передовой производственно-технический комплекс. Однако спустя сравнительно короткий период АвтоВАЗ утратил те стандарты качества производства, которые существовали на заводах компании Fiat, где этот комплекс был приобретен. Российская компания показала полную неспособность к саморазвитию с точки зрения проектирования и производства новых моделей легковых автомобилей с учетом новейших мировых тенденций. Это стало ясно уже к началу 1990-х годов.

За почти 20 постсоветских лет положение не только не улучшилось, но усугубилось. АвтоВАЗ — на редкость показательный пример того, что передовые технологии и производства не работают, если не опираются на соответствующие передовые управленческие технологии. А управленческие технологии на АвтоВАЗе, судя по многочисленным данным, если и изменились по сравнению с советским периодом, то не в сторону их приближения к эффективным мировым управленческим стандартам.

В самых разных отраслях можно найти много примеров того, что условием успешной экономической модернизации как в масштабах отдельной отрасли, так и в масштабах страны является сочетание передовых технологий производства с эффективными управленческими технологиями. Такие примеры есть даже в тех отраслях, где основой успеха является не техническая база, а творческий подход, что принято считать нашей сильной стороной. В пользу того, что внедрение современных управленческих технологий является условием успешного внедрения технических и технологических инноваций — как собственных, так и приобретенных за рубежом — свидетельствуют многочисленные данные, касающиеся эффективности внедрения управленческих технологий и качества управления в российской экономике. Приведем лишь некоторые, на наш взгляд, наиболее показательные.

Исследования показывают, что улучшение качества менеджмента компаний на балл (по 5-балльной шкале) повышает производительность труда на 65% и эквивалентно увеличению капитала на 65% [2]. Между тем, как показало исследование, проведенное Институтом комплексных стратегических исследований (ИКСИ) в 2006 и 2008 гг., только 5% российских предприятий из числа опрошенных экспертами систематически и последовательно работают над улучшением организации производства. Руководители 56% опрошенных предприятий заявили, что не намерены этим заниматься [3]. Повышением производительности труда систематически занимается от 2 до 7% российских компаний, в США же — от 35 до 80% [4]. И это притом что средний уровень производительности труда в российской экономике составляет лишь 17% от уровня США. Поэтому, на наш взгляд, решающим фактором, от которого будет зависеть успех политики модернизации и создание новой

модели российской экономики, является внедрение современных управленческих технологий. Успех или неуспех этой политики будет предопределять успех или неуспех внедрения технических и технологических инноваций: «Самым важным фактором отставания являются неэффективные бизнес-процессы, а вовсе не устаревшее оборудование или технологические процессы. Плохое управление в 1,5 раза более важно, чем устаревшее оборудование» [5]. С этим трудно не согласиться.

АвтоВАЗ — показательный пример того, что передовые производственные технологии не работают, если не опираются на соответствующие передовые управленческие технологии.

Управленческие технологии — это весьма широкое понятие, включающее в себя различные аспекты, такие, например, как ERP, CRM, Business Intelligence, ведение финансовой отчетности в соответствии с МСФО, международные профессиональные стандарты внутреннего аудита, современный риск-менеджмент, система менеджмента качества, технология бережливого производства, система сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности и пр. Вместе с тем, мы считаем, ключевой управленческой технологией, от внедрения которой в решающей степени будет зависеть степень успешности внедрения вышеперечисленных и иных специфических управленческих технологий, а также эффективное внедрение и использование технических и технологических инноваций, является передовое корпоративное управление. Это связано с тем, что оно является технологией выработки ключевых решений и контроля за их реализацией, а также корректировки на самом верхнем уровне — уровне стратегического управления и контроля, осуществляемых собственниками компаний и их представителями.

В рамках передового корпоративного управления реализуются следующие важные процессы, качество которых имеет решающее значение для успешного развития компаний и, следовательно, всей экономики:

- выработка стратегии — при участии тех, кто выступает ее заказчиком (владельцы компаний, стейкхолдеры — группы, на существование которых деятельность компании оказывает значительное влияние, например персонал, кредиторы, клиенты, поставщики,

население территории, где работает компания), и тех, кто должен будет эту стратегию осуществлять (менеджмент компании);

- определение набора и значений показателей, по которым будут оцениваться результаты работы компании и мотивироваться ее менеджмент (включая использование передовых технологических и управленческих решений);
- оценка рисков, которые может и даже должна принять компания, чтобы добиться лидерства в своей сфере, того, как эффективно управлять этими рисками, и определение рисков, являющихся неприемлемыми;
- контроль за тем, в какой степени менеджмент действует в соответствии с поставленными целями и задачами, использует имеющиеся у компании активы.

По крайней мере передовые стандарты корпоративного управления предназначены для этого и обладают таким потенциалом.

На этом уровне ставятся задачи в отношении масштабов и сроков внедрения других управленческих технологий, технических и технологических инноваций, создается система мотивации тех, кто

отвечает за их внедрение, и осуществляется оценка результатов деятельности компаний и их руководителей. На уровне корпоративного управления формируется культура управления, стиль принятия решений, которые затем транслируются на уровень исполнительного руководства, оперативного управления, формируется новая социальная практика, создаются условия для включения в управленческие процессы человеческого потенциала разного уровня. Совершенно справедливым в связи с этим является вывод о том, что в современных условиях необходимо уделять значительное внимание не только сути, но и стилю действий в сфере модернизации. Адекватный стиль оказывается не менее важным, чем содержание [6].

Необходимость прорыва в использовании этого потенциала и создания новой управленческой культуры особенно важна для российских компаний. Как показывает опыт развитых стран и стран, совершивших в последние десяти-

Основой успеха является не техническая база, а творческий подход, что принято считать нашей сильной стороной.

летия прорыв в области модернизационного развития, внедренческая массовость в отношении как управленческих технологий, так и технико-технологических инноваций является главным условием успеха.

Экономический и социальный эффект дают только те инновации, которые стали массовыми, а массовость требует соответствующей управленческой культуры и включения человеческого потенциала. С этим в российских компаниях особенно серьезные проблемы. К примеру, технологии бережливого производства, основанные именно на таких факторах, внедряются в 80% американских компаний и лишь в 5% российских компаний [7].

Наиболее важные шаги при внедрении передового корпоративного управления



Внедрение передового корпоративного управления должно включать следующие наиболее важные шаги (см. рисунок).

Ключевым шагом в формировании органов корпоративного управления является формирование совета директоров компа-

нии/банка, сбалансированного по опыту его членов, их профессиональным навыкам и структуре (исполнительные, неисполнительные, независимые члены). Частью этой практики является принятие решений банками, являющимися стратегическими кредиторами компаний, об участии в советах директоров последних. Подобная практика стала активно распространяться в условиях экономического кризиса, хотя такие рекомендации экспертов звучали и ранее [8].

Как показывает опыт ведущих зарубежных компаний, эффективность работы советов значительно повышается в случае создания в их составе комитетов. Комитеты в составе советов директоров яв-

ляются структурными органами, призванными оказывать помощь советам путем предварительного рассмотрения вопросов, требующих более детального изучения, более высокой степени контроля и специальных знаний.

Необходимо создание службы внутреннего аудита, подотчетной совету директоров, и комитета по управлению рисками как части исполнительской иерархии и опорного звена эффективной системы внутреннего контроля и управления рисками.

Большое значение имеет выработка и реализация эффективных политик корпоративного управления в следующих ключевых областях: учет прав собственности акционеров; раскрытие информации и прозрачность компании (информационная политика); финансовая отчетность и внешний аудит; выплата дивидендов (дивидендная политика); мотивация (вознаграждение) членов органов управления и контроля; закупочная деятельность компании; оценка работы совета директоров и его комитетов, исполнительных органов; корпоративная социальная ответственность; диагностика корпоративного управления (рейтинг).

Наличие кредитного рейтинга является общепринятым показателем определенного финансового состояния компании (хотя кризис выявил ряд серьезных проблем, связанных с оценкой и присвоением этих рейтингов). Рейтинг корпоративного управления должен стать индикатором комплексной оценки качества этого среза управленческих процессов, имеющего, как уже было сказано, определяющее значение для внедрения других управленческих технологий.

Деятельность органов корпоративного управления и реализация политик корпоративного управления осуществляются при помощи процедур корпоративного управления (например, порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, регламент раскрытия информации, порядок проведения конкурса на закупку товаров для компании, проведение работ, оказание услуг и т.п.).

При этом следует подчеркнуть, что внедрение передового корпоративного управления не означает одномоментного создания всех вышеперечисленных компонентов в виде формальных атрибутов, одинаковых с точки зрения набора и степени развернутости во всех компаниях. К сожалению, мы наблюдаем признаки такого подхода в немалом числе компаний. Задачей является выработка и внедрение каждой компанией оптимальной модели корпоративного управления, соответствующей базовым характеристикам компании. Таким, в частности, как стадия развития компании в рамках корпоративного жизненного цикла, стратегия компании, необходимый уровень контроля со стороны ее основных собственников и роль компании в их инвестиционных интересах, размеры и виды требуемого внешнего финансирования.

Задача существенного повышения качества корпоративного управления стоит перед всеми до-

статочно значимыми российскими экономическими субъектами. За последние годы в практике корпоративного управления российских компаний, как показывают, в частности, результаты ежегодного исследования, проводимого Российским институтом директоров с 2003 г., произошли определенные улучшения, особенно заметные в небольшой группе ведущих частных компаний и в отдельных компаниях с доминирующим влиянием государства. Однако в целом такой практике присущи серьезные дефекты. Во-первых, глубина этого внедрения даже в ведущих российских компаниях еще невысока по сравнению с ведущими западными компаниями, а масштаб внедрения ограничен сравнительно небольшим их числом — пожалуй, в пределах топ-100 компаний по объему бизнеса.

Хотя компании, внедряющие передовые стандарты корпоративного управления, как правило, и демонстрируют более высокие результаты своего развития, в том

числе и с точки зрения внедрения важнейших управленческих технологий, технических и технологических инноваций, эти результаты в целом заметно скромнее, чем у ведущих мировых компаний в сопоставимых отраслях. Основная причина — серьезные дефекты макроэкономической и регулятивной среды ведения бизнеса в нашей стране, важнейшие из которых — высокий уровень монополизации многих отраслей и, соответственно, слабая конкуренция, низкий уровень гарантий прав частной собственности.

В этих условиях, с одной стороны, немалая часть бизнеса, прежде всего, конечно же, крупного, имеет возможность получать сверхприбыли при низком уровне внедрения передовых управленческих технологий и низком технико-технологическом уровне производства. С другой стороны, большинство собственников не уверены в том, что государство уважает,



а тем более намерено защищать их права, и потому заинтересованы преимущественно в краткосрочных результатах, максимизации прибыли при минимизации затрат и управленческих усилий.

Но особое внимание следует обратить на необходимость существенного улучшения практики корпоративного управления в компаниях и банках с государственным участием, что связано с рядом факторов. Во-первых, с серьезным расширением за последние годы прямого присутствия государства в национальной экономике; во-вторых, как правило, с более низким уровнем практики корпоративного управления в компаниях и банках с государственным участием в сравнении с частными хозяйствующими субъектами сопоставимого масштаба. Политика модернизации экономики сегодня должна реализовываться не только в виде поддержки ликвидности и стимулирования спроса, расходов на поддержку научных разработок в области технологий и помощи на закупку новых технологий за рубежом, но и как стратегия внедрения новых управленческих технологий, в частности, в сфере корпоративного управления.

Наглядным и убедительным свидетельством готовности государства осуществлять модернизацию на деле могли бы стать компании

и банки с государственным участием в случае внедрения в них эффективных управленческих технологий, отказа их от «ручного управления» в пользу системного подхода, достижения ими лидирующих позиций в своих отраслях. В этих хозяйствующих субъектах государство имеет все возможности сформировать советы директоров, адекватно оценивающие важность соотношения управленческих технологий и технических инноваций, и через их членов создать соответствующую систему мотивации топ-менеджеров.

Приоритеты действий со стороны представителей государства в органах корпоративного управления компаний с госучастием органами государственного управления вполне осознаются. Так, в интервью руководителя аппарата Правительства РФ С.С. Собянина отмечалось: «Представители государства в компаниях должны требовать от менеджмента таких показателей работы, которые предполагают: а) повышение производительности труда; б) использование энергоэффективных технологий; в) снижение себестоимости и г) создание инновационных продуктов. Мне кажется, что принятие таких показателей — святая обязанность лиц, представляющих государство в этих компаниях» [9].

Например, существенная (от 35 до 50%) часть годового и основная

часть среднесрочного вознаграждения (выплачиваемого с отсрочкой за период 3–4 года) высших менеджеров должна зависеть не только от абсолютных значений финансовых результатов деятельности компании, но и от таких показателей, как динамика доли доходов, получаемых компанией от товаров и услуг, произведенных на основе передовых мировых технологий; динамика доли компании на российском и зарубежных рынках таких товаров и услуг; внедрение и эффективное использование ранее перечисленных современных управленческих технологий; абсолютные значения и динамика изменений производительности труда в компании по сравнению с аналогичными показателями сопоставимых по отрасли и масштабу компаний, являющихся лидерами на мировых рынках; создание эффективной системы привлечения и развития управленческих кадров; динамика рейтинга корпоративного управления.

В случае реальной взаимосвязи этих показателей с размерами вознаграждения высших менеджеров они сами будут заинтересованы в разработке и внедрении упомянутой системы показателей. Совет директоров должен будет ознакомиться с ней и дать ей свою оценку. К высшим менеджерам ведущих компаний и банков с государственным участием может быть также предъявлено требование профессиональной подготовки (например, для ряда позиций — получение степени MBA в течение ближайших трех лет в ведущих российских и зарубежных бизнес-школах).

Особая важность использования советов директоров как ключевого механизма обеспечения внедрения управленческих и технических инноваций в крупных компаниях с доминирующим государственным участием и госкорпорациях связана с тем, что эти хозяйствующие субъекты занимают монопольные или близ-



кие к ним позиции на своих рынках и действие по отношению к ним рыночных факторов как стимулов для инноваций носит очень ограниченный характер.

Размеры компаний и банков с государственным участием и их роль в национальной экономике могут обеспечить и соответствующий масштаб результатов внедрения передовых управленческих технологий для экономики в целом. В случае успешного внедрения этих технологий

с тем фактом (о нем часто забывают), что совладельцами государственной собственности являются все граждане страны. По крайней мере теоретически. В частности, ОЭСР, на вступление в ряды которой Россия подала заявку, уделяет этому вопросу особое внимание и подготовила соответствующие рекомендации [10].

В 2008 г. были сделаны первые шаги в направлении изменения практики корпоративного управления компаний и банков с до-

рвления в этих хозяйствующих субъектах и будет иметь продолжение. Если же внедрение института независимых директоров в компаниях и банках с государственным участием будет рассматриваться в качестве самостоятельной меры, то высока вероятность того, что повысить эффективность деятельности этих хозяйствующих субъектов не удастся, а институт независимых директоров будет дискредитирован, по крайней мере в отношении этих компаний и банков.

Плохое управление в 1,5 раза больше провоцирует отставание, чем устаревшее оборудование.

в таких компаниях и банках следующим шагом могло бы стать выдвигание ими в качестве условия сотрудничества со своими партнерами из частного сектора реального и масштабного внедрения в последних передовых стандартов корпоративного управления и других передовых управленческих технологий. Таким образом, формировалась бы своего рода пирамида, распространяющая процесс улучшения корпоративного управления и внедрения новых управленческих технологий на увеличивающееся число субъектов хозяйственной деятельности.

Обращаем внимание на то, что в отличие от частных компаний, для которых необходимость внедрения передового корпоративного управления с возможным привлечением новых акционеров и перенесением на них рисков, связанных с деятельностью хозяйствующих субъектов и поведением их собственников-основателей, для компаний и банков с государственным участием, в том числе и тех, 100% акций которых принадлежат государству, необходимость в масштабном внедрении передового корпоративного управления связана с публичным характером самой государственной собственности,

минирующим государственным участием, которая в своей основе оставалась неизменной по крайней мере с начала 2000-х годов. В ряде таких компаний и банков существенная часть государственных служащих, являвшихся членами совета директоров, была заменена на независимых директоров и профессиональных поверенных. В 2009 г. подобная практика получила определенное количественное развитие. В большинстве таких компаний/банков независимые директора, избранные голосами по акциям, принадлежащим государству, составили от одной пятой до трети членов советов. Появились компании, в которых независимые директора и профессиональные поверенные составили большинство — ОАО «АИЖК» и ОАО «Связьинвест».

Такой шаг можно было бы рассматривать как начало изменения самой модели управления, используемой государством в компаниях/банках с его участием. Однако подобный результат, на наш взгляд, может быть получен лишь в том случае, если изменение состава советов директоров компаний/банков с государственным участием станет первым шагом на пути комплексного развития практики корпоративного уп-

Внедрение современных управленческих технологий, в том числе в области корпоративного управления, системный подход к решению этой задачи представляет собой часть общей проблемы модернизации — качественного прорыва в развитии как российской экономики, так и общества в целом. ■

ПЭС 10166/12.07.2010

Литература

1. Ливанов Д., Пономарев А. Три императива технологической политики // Эксперт. 2009. № 5.
2. Гуриев С., Цывинский О. Иностранные головы // Ведомости. 2010 (16 февраля).
3. Меньшинство бережливых // Ведомости. 2010 (3 марта).
4. Краснова В. Истина — в человеко-часах // Эксперт. 2010. № 2. С. 51.
5. Гуриев С., Цывинский О. Иностранные головы // Ведомости. 2010 (16 февраля).
6. Модернизация в предлагаемых обстоятельствах // Эксперт. 2010. № 1. С. 4.
7. Меньшинство бережливых // Ведомости. 2010 (3 марта).
8. Беликов И., Вербицкий В. Привлечение инвестиций и корпоративное управление средних компаний // Управление компанией. 2007. № 4.
9. Собянин С. Высокое инновационное принуждение // Эксперт. 2009. № 43. С. 52.
10. Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях. 2005.