

**Байнев В. Ф.**

## **ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: НЕДОСТАТКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ОСНОВНАЯ ЗОНА УЯЗВИМОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

Масштабные процессы приватизации государственных предприятий на постсоветском пространстве неуклонно ведут к тому, что преобладающей формой хозяйствования во многих странах с переходной экономикой (как, впрочем, и в странах мировой экономической элиты) становятся акционерные общества. Однако анализ экономической ситуации в большинстве из этих стран показывает, что смена форм собственности, на которую возлагались большие надежды в деле повышения эффективности общественного производства, отнюдь не привела к ожидаемым результатам. Объемы промышленного производства во многих странах, вступивших на путь радикальных экономических реформ, остаются низкими и продолжают снижаться, качество жизни населения стремительно ухудшается, процветают коррупция и преступность, реальные инвестиции снижаются, растут уровни инфляции и безработицы.

В числе основных причин этих неудач исследователи проблем переходных экономик наряду с постоянным вмешательством государственных чиновников в деятельность организаций, плохой макроэкономической и налоговой политикой (см. табл. 1), а также низким качеством человеческого капитала уверенно называют и так называемые *проблемы корпоративного управления*, т. е. проблемы повышения эффективности управления на микроуровне, на уровне конкретных акционерных обществ.

*Таблица 1*

### **Качество государственного управления в странах с переходной экономикой**

№ п/п	Страна	Микроэко- номическое управление	Макроэко- номическое управление	Развитие инфра- структур	Пра- вопо- рядок	Интеграль- ный индекс качества управления
1	Венгрия	0,92	1,72	2,42	2,34	<b>1,98</b>
2	Словения	1,17	1,73	2,26	2,23	<b>1,95</b>
3	Эстония	1,25	1,74	2,38	2,17	<b>1,95</b>
4	Узбекистан	1,40	1,44	2,11	2,16	<b>1,83</b>

*Окончание табл. 1*

№ п/п	Страна	Микроэко-номическое управление	Макроэко-номическое управление	Развитие инфраструктуры	Правопорядок	Интегральный индекс качества управления
5	Армения	0,55	1,15	2,21	2,32	<b>1,72</b>
6	Польша	0,96	1,53	2,37	1,82	<b>1,69</b>
7	Словакия	0,88	1,68	2,11	1,70	<b>1,65</b>
8	Чехия	0,80	1,35	1,57	1,97	<b>1,59</b>
<b>9</b>	<b>Беларусь</b>	<b>0,67</b>	<b>0,77</b>	<b>2,18</b>	<b>2,25</b>	<b>1,57</b>
10	Литва	0,69	1,73	2,19	1,48	<b>1,54</b>
11	Азербайджан	1,02	1,18	2,13	1,62	<b>1,43</b>
12	Хорватия	0,67	1,18	2,13	1,62	<b>1,43</b>
13	Болгария	0,90	1,25	1,77	1,49	<b>1,38</b>
14	Казахстан	0,75	0,72	1,85	1,68	<b>1,27</b>
15	Грузия	0,67	0,93	1,78	1,47	<b>1,24</b>
16	Украина	0,34	0,77	1,76	1,68	<b>1,24</b>
17	Россия	0,47	0,65	1,91	1,54	<b>1,16</b>
18	Румыния	0,45	0,60	1,49	1,48	<b>1,07</b>
19	Кыргызстан	0,46	0,48	1,85	0,98	<b>0,85</b>
20	Молдова	0,52	0,35	1,42	1,10	<b>0,82</b>

Эксперты Единого банка Реконструкции и Развития (ЕБРР) и Всемирного банка отмечают, что «на уровне компаний эффективное корпоративное управление означает стимулирование советов директоров и менеджмента действовать в интересах компании и ее акционеров» [3, с. 6], в то время как на самом деле «компании плохо управляют своими основными активами, а любое получение прибыли превращается в выгоду инсайдеров либо реинвестируется ими в невыгодные проекты» [3, с. 26]. При этом инсайдерами названы директоры (а также акционеры, владеющие контрольными пакетами акций и потому фактически назначающие таких директоров), которые имеют возможность проводить внутренние сделки, под которыми подразумеваются хозяйствственные операции, осуществляемые не в интересах компании и ее акционеров, а в личных, корыстных интересах представителей высшего руководства (инсайдерские операции) [1, 2].

Действительно, исполнительные директоры, обладающие всей полнотой оперативной информации о делах корпораций и реальными полномочиями (правом подписывать хозяйственные документы и гербовой печатью) могут таким образом размещать капитал при заключении сделок, что акционерные общества не только упускают выгоду,

но и несут прямые потери. Дирекция делает все, что считает нужным и выгодным для себя, получая личные «дивиденды» на контрактах и сделках за счет управляемой ими корпорации, в то время как собственники ее имущества - акционеры лишены права участвовать не только в управлении, но и в контроле. В связи с этим без преувеличения можно утверждать, что повышение эффективности корпоративного управления во многом сводится к созданию институтов и механизмов, препятствующих осуществлению инсайдерских операций, сделок директоров «самих с собой». Иными словами, все многообразие противоречий корпоративного управления сводится к проблеме несовпадения интересов юридических и фактических собственников в акционерных обществах, т. е. к так называемой «агентской проблеме» (проблеме «принципал – агент») [1, 2].

По мнению ряда международных экспертов, критериями эффективного корпоративного управления являются, во-первых, максимизация нераспределенной прибыли, а во-вторых (если контрольным пакетом акций компании владеют инсайдеры), - пропорциональная выплата дивидендов. С этой точки зрения, неэффективное корпоративное управление означает, что менеджеры компаний не выполняют хотя бы одно из названных условий. При этом игнорирование вышеуказанных принципов эффективного управления может осуществляться инсайдерами сознательно, в корыстных целях, либо вследствие их элементарной некомпетентности, и проявляется себя в виде одной из следующих семи аномалий [3].

*Аномалия 1:* невозможность закрыть убыточные компании, которые не могут быть реструктурированы.

*Аномалия 2:* жизнеспособные компании не способны эффективно использовать свой потенциал.

*Аномалия 3:* компании неправильно инвестируют нераспределенную прибыль, вкладывая средства в убыточные проекты.

*Аномалия 4:* компании не могут реализовать прибыльные проекты.

*Аномалия 5:* компании не могут распознать прибыльные проекты.

*Аномалия 6:* компании не могут предотвратить распыления требований, связанного со стремлением одних собственников официально (путем манипулирования корпоративным и банковским законодательством) присвоить долю собственности других мелких акционеров.

*Аномалия 7:* компании не могут предотвратить распыления активов, сводящегося к тому, что некоторые собственники неофициально присваивают имущество компаний без формального изменения структуры собственности последних.

Первые пять из перечисленных аномалий мешают максимизации нераспределенной прибыли, а остальные - обеспечивают непропорциональное распределение прав собственности и соответственно непропорциональную выплату дивидендов, что снижает заинтересованность внешних инвесторов вкладывать средства в бизнес.

В числе основных причин неэффективности корпоративного управления наряду с недостаточной прозрачностью управления, отсутствием эффективных судебных наказаний за нарушение корпоративного законодательства, неудовлетворительным выполнением решений суда, низким доверием между предпринимателями эксперты отмечают и недостатки осуществления приватизации во многих странах. При этом типичными ошибками проведения приватизации названы [3]:

- *поспешность приватизации, сопровождающаяся ненадлежащим государственным контролем за ее осуществлением.* Это привело к попаданию большинства организаций под контроль его старых директоров, не имеющих ни малейшего представления о современном менеджменте и наконец-то получивших долгожданную возможность окончательно разворовать свои предприятия. Внешние же акционеры зачастую оказывались еще более худшими собственниками, поскольку контрольный пакет акций имеет гораздо большую ценность для нечестного собственника, чем для честного, склонного разделять стоимость компаний с другими мелкими акционерами;
- *неблагоприятная деловая среда приватизируемых предприятий,* характеризующаяся штрафной налоговой системой, коррупцией, преступностью, невозможностью приватизации земли для постройки компаний, низкой культурой бизнеса;
- *упор на слишком быструю приватизацию крупных компаний,* новоиспеченные собственники которых использовали свое могущество для влияния на государственную власть с целью дальнейшего углубления возможностей по проведению инсайдерских операций.

Ошибки проведения приватизации, допущенные в большинстве стран с переходной экономикой, несомненно, могут и должны быть учтены при осуществлении масштабного процесса разгосударствления экономики Республики Беларусь, начало которого ожидается в самое ближайшее время.

В числе основных способов повышения эффективности корпоративного управления уже существующих акционерных обществ исследователи «агентской проблемы» неизменно называют *обеспечение*

*действенного контроля за деятельностью корпораций.* В условиях развитой рыночной экономики в качестве механизмов корпоративного контроля выступают товарные рынки, побуждающие менеджеров под угрозой банкротства и потери своего рабочего места действовать эффективно, а также развитые фондовые рынки, дающие возможности перехода акционеров в другие, более прибыльные компании. В реальных же условиях переходной экономики на первый план выступают два механизма возможного корпоративного контроля - *эффективная работа наблюдательного совета и осознанное участие акционеров в управлении компанией.*

Анализ мирового опыта решения проблем корпоративного управления побуждает к активному использованию трехзвенных структур управления корпорациями (собрание акционеров – наблюдательный совет (совет директоров) – исполнительный орган), поскольку двухзвенная структура (собрание акционеров – исполнительный орган) приводит к тому, что члены совета директоров, как правило, занимают различные руководящие должности в корпорации. В итоге совет директоров сам работает, сам себя контролирует и сам же себя переизбирает (посредством весьма распространенной практики голосования по доверенности, которую менеджеры, используя свое влияние, получают от акционеров). Наблюдательный совет как специальный орган акционерного общества может и должен оценивать действия правления, правильность принятых решений, эффективность совершенных сделок и т. д. Для обеспечения его беспристрастности необходимо предпринять два шага - *увеличить количество членов наблюдательного совета и выдвинуть такие требования к его составу, которые обеспечили бы необходимый разброс интересов членов совета.* Указанная диверсификация интересов может быть обеспечена привлечением к работе в наблюдательном совете внешних его членов, обладающих правом совещательного голоса: представителей органов государственной и местной власти, банков, клиентов, кредиторов, адвокатов, представителей общественных организаций и др.

В целях реализации осознанного участия акционеров в управлении корпорацией необходимо обеспечить правовую охрану прав мелких акционеров. Система голосования «одна акция - один голос» имеет существенный недостаток, поскольку интересы мелких акционеров могут попросту игнорироваться. Для устранения этого недостатка целесообразно использовать опыт американского корпоративного управления, предусматривающего возможность так называемого ку-

мулятивного голосования, защищающего интересы оставшихся в меньшинстве акционеров. Так, в соответствии с системой кумулятивного голосования акционер может собрать общее число голосов, которые он имеет при выборе директоров, и голосовать ими в любых комбинациях, к примеру, отдавая голоса, имеющиеся у него по нескольким кандидатурам, за какого-то одного кандидата. Кроме того, важнейшим элементом повышения эффективности корпоративного управления является обеспечение *информационной прозрачности компании* прежде всего для ее реальных владельцев - акционеров.

Таким образом, можно сделать вывод, что проблемы корпоративного управления в странах с переходной экономикой носят скорее правовой нежели экономический характер, а мероприятия по повышению его эффективности сводятся прежде всего к обеспечению «верховенства права». Учитывая, что качество государственного управления, объективно необходимого для проведения полноценной приватизации, в Республике Беларусь оценивается достаточно высоко (см. табл. 1), а глобальных ошибок при осуществлении разгосударствления из числа вышеперечисленных пока еще не допущено, то правомерно предположение о хороших шансах осуществления масштабной и качественной приватизации в Республике Беларусь в интересах повышения эффективности функционирования организаций, закрепления тенденции экономического роста и улучшения благосостояния общества в целом.

#### **Библиографический список**

1. Баумоль У. Чего не знал Альфред Маршалл: вклад XX столетия в экономическую теорию // Вопр. экономики. 2001. № 2. С. 73-106.
2. Валдайцев С. В. Стратегии инвесторов предприятия и «агентская проблема»: Учеб. пособие. СПб. 1994. 135 с.
3. Трансформация: Экономический бюллетень о странах с переходной экономикой. Издание Всемирного банка и Института Уильяма Дэвидсона. 1999. № 6. Декабрь.