

Национальные компании: отражение глобального кризиса корпоративного управления

Л.А. ИВАНОВ, кандидат экономических наук, MBA, советник АО «Энерго-информ», Астана, Казахстан. E-mail: ivanov52@gmail.com

Национальные компании длительное время стремились укрупняться, догонять ТНК и подражать им. Сегодня мы на пороге глобального кризиса корпоративного управления. Похоже, пора искать новые, оригинальные пути управления крупным государственным имуществом.
Ключевые слова: корпоративное управление, системообразующие национальные компании, профессиональная элита

Порой создается впечатление, что национальные компании развивающихся стран участвуют в небывалом натурном эксперименте. На них почти полвека отработываются более совершенные модели управления. Терпеливо руководят экспериментом консалтинговые компании развитых стран, не понаслышке знающие о проблемах своих клиентов-корпораций по всему миру. Каковы же результаты столь затянувшегося эксперимента?

В разных странах термин «национальная компания» имеет несходное содержание. Обобщая различные подходы, в данной статье под национальными компаниями понимаются **системообразующие частные компании, контролируемые государством, действующие по всей территории страны и за рубежом. Они вносят заметный вклад в ВВП, государственный бюджет, а их акции способны полноценно котироваться на фондовых биржах.**

Национальные компании Российской Федерации – это ОАО «Газпром», ОАО «НК «Роснефть»», ОАО «Лукойл», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «Норильский никель», ОАО «НоваТЭК», ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «РусГидро», ОАО «Северсталь», ОАО «Татнефть», ОАО «РЖД», ОАО «ТНК-ВР», АФК «Система», ОАО «Транснефть», ОАО «Связьинвест», ОАО «Русал», ОАО «Росэнергоатом», ООО «Металлоинвест»,

ОАО «СУЭК», ОПК «Оборонпром», Концерн ПВО «Алмаз-Антей», ОАО НК «РуссНефть», ОАО «Аэрофлот», ФГУП «Почта России», ОАО «АвтоВАЗ», ОАО «Алроса», ОАО «Ев-рохим», ЗАО «Трансмашхолдинг», ОАО «КамАЗ»¹.

Ключевые концепции корпоративного капитализма

Весьма распространена магическая формула: капитализм есть частная собственность плюс рыночное распределение ресурсов. Такое упрощённое определение капитализма, идеализируя институты рынка и собственности, умаляет роль крупных коммерческих организаций, а им в экономике и в экономической истории по праву принадлежит важная роль.

Строго говоря, частная собственность – не столько экономический, сколько политический институт. Во-первых, корректное установление и неукоснительное соблюдение прав собственности отнюдь ещё не означает, что всякий объект собственности сможет участвовать в экономическом обороте через продажу (пример – майорат или пожизненная рента). Во-вторых, обеспечивать повсеместное соблюдение права частной собственности может только бдительное и достаточно сильное государство. Поэтому коммерсанты, несмотря на давление и даже перегрузки со стороны формальной власти, вынуждены поддерживать стабильность, консерватизм государственных институтов – наименьшего из известных им зол.

Перед нами отнюдь не парадокс: **укрепление частной собственности неминуемо ведёт к повышению значения государства.** А уж становление гигантских монополий возможно лишь в устойчивых империях соответствующих размеров. Эта взаимообусловленность была замечена к концу XIX в., когда обсуждали основные признаки, особенности государственно-монополистической стадии капитализма, в частности слияние, ротацию менеджмента крупных корпораций и государственного аппарата.

Рыночное распределение ресурсов также не считается идеальным. Оно выглядит пристойно только для товарных потоков, где цена/качество дают более или менее сносные критерии

¹ URL: http://www.kaztrade.ru/russian_federation/overview/state_agencies/

при доступе покупателей к ресурсам. Если же речь идёт об уникальных (стратегически важные территории, месторождения ценных полезных ископаемых и т.д.) или общедоступных ресурсах (вода, воздух, простой труд), оценки претензий на право доступа перестают быть строго рыночно обоснованными. Доступ к ресурсам становится скорее хищнически-коррупционным.

Именно негодные корпоративные практики стали первопричиной массовых национально-освободительных движений в 1960-х годах. Потребовалось время на отработку «неоколониальных» отношений и более тщательную оценку стоимости невозобновляемых ресурсов. Но с тех пор создалась принципиально иная ситуация, в которой транснациональные корпорации развитых стран вынуждены были (с переменным успехом) конкурировать за природные ресурсы и за рынки сбыта с набирающими силу национальными компаниями стран третьего мира. Через национальные компании была осуществлена национализация бизнесов, эксплуатирующих высокодоходные сырьевые ресурсы и инфраструктуру развивающихся стран.

Неоколониализм популяризирует две не новые, но далеко идущие концепции. Первая – о том, что государство – заведомо никчемный собственник, призвана оказывать давление на системообразующие национальные компании и их собственников – государственные администрации. Как следствие, чтобы получить частный контроль над

национальными ресурсами в рамках этой концепции, предлагается как можно скорее приватизировать все национальные компании под предлогом повышения их эффективности.

Вторая концепция – о незаменимости и пользе прямых иностранных инвестиций для развивающихся стран. Ею открывается легальный путь для проникновения международного капитала на рынки стран третьего мира, для приватизации сырьевых депозитов и производственной инфраструктуры.

О чём же умалчивают две ключевые теоретические концепции? О том, **каковы государства и каковы инвестиции в развивающемся мире.**

Конечно, насквозь прогнившее от коррупции государство – не только плохой собственник, но и остальные функции не выполняет как нужно. Например, оно не способно обеспечить

безопасность (личности и собственности) и иные демократические свободы в собственной стране.

Отметим, что идеальные государственные системы (с компетентной и невороватой бюрократией) существовали лишь в мечтах, в утопиях (то есть не имели конкретного места в реальности). Каково «правильное» государство в условиях деятельности крупных корпораций – также до сих пор дискуссионный вопрос: должно ли оно быть нейтрально к корпорациям, поддерживать их или же бороться с ними? Ответ зависит от личных политических предпочтений и экономических интересов.

Что касается прямых иностранных инвестиций, не вызывает сомнений, что оружие, отсталые технологии, суррогатные продукты питания и т.п. никому большой пользы не приносили, а вред – запросто. Также при импорте капитала занижается цена природных ресурсов (предстоящих платежей по обслуживанию внешнего долга) и преувеличивается ценность инвестиций, т.е. обмен между развитыми и развивающимися странами становится неравноценным. На такие сделки идёт не всякое государство, а только дестабилизированное, которому некуда больше деваться, кроме как полагаться на запах сыра в мышеловке иностранной помощи.

Фундаментальное противоречие в деятельности корпораций

Корпорация есть одна из законных форм коллективного управления (людьми и имуществом), отличающаяся от остальных форм ограниченной ответственностью за результаты управления. Ограниченная ответственность подкрепляется законодательством, как для собственников (объединенного) имущества, так и для менеджеров, выступающих агентами собственников. Здесь опять-таки заметна координирующая роль государства, отводящего и формирующего правовое пространство для корпоративной деятельности.

Формально управление корпорацией стратифицировано: разделено между собственниками-акционерами, директорами-наблюдателями и исполнителями-менеджерами.

В зависимости от степени концентрации власти акционеров принято различать две модели управления корпорацией.

«Англосаксонская» применяется при распыленности акций и отсутствии явного центра власти. «Континентальная» модель предполагает наличие контрольного пакета и авторитетного собственника. При англосаксонской модели в корпорации сравнительно легко встраиваются профессиональные, экономические элиты. При континентальной – политические. В частности, поэтому континентальная модель более распространена среди национальных компаний.

Согласно сложившимся воззрениям, **корпоративное управление решает две фундаментальные экономические задачи:** обеспечивает долгосрочную высокую отдачу (рентабельность) акционерного капитала и выживание в условиях конкуренции по жестким правилам с другими корпорациями. Для этого корпорация активно ищет денежные потоки (в том числе привлекает займы и проводит меры по диверсификации своего бизнеса), а также сокращает расходы (предотвращает утечки активов и рационализирует технологию).

Трудность совместного решения двух фундаментальных задач вызвана конфликтом между ними (*фундаментальным противоречием*). Выживать при конкуренции можно, только предлагая на рынок продукцию по приемлемым ценам, но тогда проблематично обеспечивать желаемую собственниками сверхвысокую рентабельность капитала. Поэтому корпорация вынуждена либо «отгораживать» часть рынка – становиться монополистом, либо вступать в соглашения (например, ценовой картель) с конкурентами, либо (в крайнем случае) сливаться с ними.

Экономические теории утверждают, что разнонаправленные внутренние интересы корпорации и давление внешней среды можно согласовывать, уравнивать, если у корпорации имеются добросовестные и грамотные менеджеры, нет доминирующих собственников, сбивающих менеджеров с верного пути, и отсутствуют «нерыночные» препятствия деятельности. На практике такие благоприятные сочетания встречаются крайне редко. Поэтому де-факто качество управления в корпорациях вряд ли выше, нежели у других форм организаций, ориентированных на конкурентный рынок².

² Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Специфика корпораций, подлинная причина востребованности этой правовой формы бизнеса состоит в том, что собственники (долей или акций) не просто перекалывают на наёмных менеджеров ответственность за текущее управление (риски имущественные), но и подталкивают своих агентов к действиям на грани законов (риски правовые). Действуя без напряжения, не выходя на границу коммерческих возможностей, нельзя получить выручку больше, чем у других организаций (невозможно успешно конкурировать). Поэтому **корпоративное руководство**, совместно хранящее сведения о действиях, сомнительных с точки зрения этики, морали или закона («скелеты в

шкафу»), неизбежно маргинализируется, обособляется от остальных служащих, превращается в профессиональную элиту³, которая владеет информацией о побочных эффектах производимых ими лекарств, о недостатках автомобилей и энергетических объектов, о пробелах в программных продуктах и вредности массовых продуктов питания.

У каждой корпорации с момента создания накапливается уникальный набор признанных достижений, нерешённых проблем и фатальных ошибок, препятствующих развитию. В частности «за плечами» у национальных корпораций стран третьего мира скандальные национализации имущества западных компаний, опыт самостоятельного выхода на внешние рынки, неафишируемые связи с национальными политическими элитами и целый арсенал мер протекционистского характера. Они срослись с государственным аппаратом управления и государственными финансами.

Так или иначе, со временем каждая состоявшаяся корпорация становится оплотом политических и экономических элит, связанных с собственниками, а менеджмент корпорации пользуется всеми способами, чтобы сочетать формальные корпоративные задачи с удовлетворением запросов элит. При этом **не принципиально, является ли корпорация частной или в ней доминирует государство**. В любом случае менеджеры подбираются лояльные и готовые к гибкости при правильной мотивации их склонности к принятию риска

³ Chandler A.D., Jr. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. – Cambridge, MA: Harvard Belknap, 1977.

(негативной оценки действий этих менеджеров в будущем). При высоких бонусах корпоративное руководство выполняет не только то, что на грани закона или этики, но может, как бы невзначай, заступать за их пределы.

Следует задать вопрос, действительно ли «естественный отбор» конкуренции действует в отношении корпораций так же, как и в отношении малых фирм? Ведь корпорации взрастают, существуют и плодоносят лишь в специальных условиях, на обособленных сегментах рынка, которые они создают себе сами (например, узнаваемыми брендами) или которые созданы государством (выделены властью).

Имеется обоснованное подозрение, что во многих случаях конкурируют не столько корпорации между собой, сколько разные составы команд менеджеров внутри корпораций. То есть содержание понятия «конкуренция» радикально отличается. Обычно конкуренция понимается как противостояние качеств корпораций (включая их продукцию) при их сравнении в «полевых» рыночных условиях. Совсем иное понятие конкуренции, когда мы имеем в виду «офисные» сражения между командами менеджеров с демонстрацией лояльности к собственникам.

Общий кризис корпоративного управления

К началу XXI в. стали распознаваемыми контуры общего кризиса корпоративного управления⁴. *Первый признак: многие корпорации уже не могли надежно обеспечивать в прежних размерах долгосрочную доходность по своему растущему акционерному капиталу*. Наступил предел ёмкости освоенных торговых площадок транснациональных конгломератов. Им приходилось одновременно диверсифицировать бизнес и искать новые площадки.

Одной из важнейших причин ограничения роста транснациональных корпораций (ТНК) стало повышение мощи национальных компаний. Опережающий рост экономик крупных и средних развивающихся стран базировался на растущем внутреннем спросе и закреплении части их внутренних

⁴ Soros G. The Crisis of Global Capitalism: Open Society Endangered. – New York: Public Affairs, 1998.

рынков (энергетика, транспорт, связь, финансы и т.д.) за национальными компаниями. В то же время национальные компании проявили себя достаточно активно и на зарубежных рынках, постепенно тесня, ограничивая ТНК, перерастая в них. Думается, что одной из основных задач такого глобального проекта, как ВТО, является создание режима «цивилизованного» противостояния ТНК и национальных компаний.

Ответной реакцией на успехи национальных компаний из развивающихся стран стал пересмотр антимонопольного законодательства в развитых странах. Стали допустимыми и даже желательными «откровенные» слияния и поглощения, немислимые еще 30 лет назад. Знаковые сделки затрагивали металлургию, транспорт, информационные технологии и другие отрасли. Началось **становление «чемпионов» развитых стран, пренебрегавшее классическими принципами поддержки конкуренции, ограничениями монополизма и доминирования**⁵. Это *второй признак* общего кризиса управления корпорациями.

Третьим тревожным признаком управленческого кризиса стали **систематические финансовые провалы крупнейших корпораций**. Под предлогом диверсификации рисков самые уважаемые корпорации начали нагружаться спекулятивными рисками и начислять прибыли, не вполне обеспечиваемые будущими денежными потоками. Особенно опасно это оказалось для сберегательных, страховых и пенсионных фондов, которым требовалось заботиться не только о прибылях, но и о ликвидности. Получив отрицательные результаты по своим портфелям, все компании этого сектора (как в развитых, так и развивающихся странах) были вынуждены обращаться за помощью к государству. Это лишний раз показывает, насколько формальны различия между корпорациями с государственной и частной собственностью в трудные времена. Принципиально важны лишь размеры: является ли корпорация «системообразующей».

Для привлечения кредита и капитала с множества фондовых площадок потребовалась универсализация

управления,

⁵ Knickerbrocker F.T. Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise. – Boston: Harvard University School of Business Administration, 1973.

проводившаяся с привлечением финансовых и юридических консультантов. С конца XX в. шаг за шагом перелицовывались местные практики управления, сложившиеся в несхожих страновых и культурных условиях. Шло массовое переобучение менеджмента в соответствии с многочисленными «международными» стандартами. Даже в тех странах, где кредитные операции прямо запрещены (по законам и обычаям), были разработаны и внедрены равнозначные альтернативные системы корпоративного финансирования⁶.

Глобализация финансирования позволила стандартизировать учёт и финансовую отчётность, управление активами и пассивами, управление персоналом и природопользованием, управление рисками и стратегическое планирование. В качестве прикладного результата получена возможность единообразно оценивать состояние и перспективы корпораций, делать сравнения и давать оценки их инвестиционной привлекательности.

Четвёртым признаком кризиса корпоративного управления может считаться **недейственность практик независимого надзора**, в первую очередь, «независимых» директоров (по сути – представителей профессиональной элиты) и внешнего аудита, зачастую сочетаемого с консультационной деятельностью (хотя в этом совмещении можно усмотреть конфликт интересов). Предмет деятельности и добросовестность крупнейших независимых аудиторов-консультантов неоднократно привлекали внимание регулирующих органов в связи с разочарованиями акционеров результатами аудита (неполными или недобросовестными). Ничуть не меньше вопросов накопилось и к рейтинговым агентствам, выставлявшим рейтинги формально (часто по спорным признакам) и введшим в заблуждение собственников и контрагентов корпораций.

По мере своего роста корпорации всё меньше могут полагаться в управлении лишь на таланты менеджмента. Задачи управления превышают возможности памяти и внимания людей, вынужденных всё шире применять методы автоматизации. Каждая современная корпорация обзавелась централизованной учетной системой с главной книгой, бюджетной

⁶ Беккин Р.И. Исламская экономика. Краткий курс. – М.: АСТ: Восток-Запад, 2008.

системой, системой автоматизированного документооборота и ещё доброй дюжиной иных продвинутых программных средств, полезных для управления. В итоге **управление неоднородными активами и сложными процессами перестало быть искусством, новаторством, а стало рутинной, перешло в разряд несложных ремёсел, связанных с движением информации через серверы.**

Автоматизированная система не потеряет документ и не забудет про него. Она даже способна подгонять отстающих менеджеров. Это явный плюс. Другой плюс (для управления персоналом и расходами) состоит в постепенном снижении общих квалификационных требований к офисным работникам: для работы в автоматизированном офисе фактически не требуется высшее образование. Выпускник школы или колледжа со средними способностями уже через неделю вникает в смысл той части движения информационных потоков корпорации, которая ему доверена. Наведение порядка в офисах создает иллюзию, будто упрощённые дистанционные операции через автоматизированную корпоративную сеть становятся выше качеством.

Но высший менеджмент работает не с реальными благами, а с портфелями ценных бумаг, контролируемые корпорацией, полагает это важнейшим в управлении и навязывает свои ценности по корпоративной вертикали. Системы контроля не дают спуска тем, кто невнимательно относится к задачам доходности и надёжности портфеля. В результате каждая корпорация (независимо от структуры её собственников) бюрократизируется наподобие государственных органов. Как показал последний финансовый кризис, в сложных, непредвиденных ситуациях бюрократическая система корпораций впадает в ступор бесплодной переписки и теряет темп, рискуя опоздать с принятием верного решения.

Таким образом, *пятым общим признаком* является **формализация процедур управления, способствующая их автоматизации, но позволяющая менеджменту уклоняться от принятия персональных рисков.** Как следствие происходит снижение роли профессиональных элит.

Нельзя исключать, что **признаки общего кризиса корпоративного управления указывают на пределы сложившегося**

курса развития крупных корпораций и предвещают, пусть и нескорое, завершение полувекового периода поисков и наступление новой эры корпоративного развития.

Целеполагание в системообразующих национальных компаниях

В стратегических документах государственных органов и системообразующих национальных компаний, а также в полемических статьях часто встречаются высказывания о том, будто единственной конечной целью управления государственным имуществом является повышение его долгосрочной стоимости. Такая формулировка оправдывает неразборчивость в методах наращивания активов. Ведь экстенсивное развитие тоже можно засчитать как рост долгосрочной стоимости. Тогда национальным компаниям проще всего стать «спекулянтами»: скупать недооценённые профильные или технологически сопряжённые разноотраслевые активы у себя в стране и за рубежом.

Что же означает долгосрочная стоимость и как её рассматривать с позиций государства? Если понимать буквально, то текущую стоимость компании можно оценить через стоимость активов, не обременённых обязательствами. Тогда **долгосрочная стоимость корпорации определяется её инвестиционной политикой**: нужно наращивать (консолидированные) активы, не влезая в чрезмерные долги. Так обычно и поступают инфраструктурные компании, активно ведущие инвестиционную деятельность. Задача наращивания стоимости распадается на управление качеством активов и управление долгом.

Другое, более сложное понимание стоимости – как чистого денежного потока, извлекаемого в результате эксплуатации имущества персоналом компании, а **долгосрочной стоимости – как длительного (дисконтированного) денежного потока**. Такое понимание распространено среди экспортно-сырьевых корпораций, чья капитализация определяется стоимостью сырьевых депозитов. В первую очередь, именно распределяемая часть денежного потока интересует приобретающих простые акции акционеров, особенно миноритарных, неспособных извлечь иную выгоду (помимо дивидендов) из размеров своего скромного пакета акций.

Крупные акционеры, формирующие советы директоров и определяющие персоналии в командах топ-менеджеров корпораций, получают иные возможности, и для них стоимость портфеля акций складывается, помимо прямых выплат (дивидендов после удержания налогов) и увеличения рыночной цены пакета акций, ещё и из косвенных доходов от контроля корпорации. Зачастую косвенные доходы превышают прямые денежные.

Для государства наиболее интересны как раз косвенные результаты управления государственным имуществом. Нередко содержать госимущество в удовлетворительном состоянии убыточно, а само имущество понемногу деградирует, и нет шансов для его реализации на рынке даже по стоимости приобретения активов, но его значение для нужд государства трудно переоценить (например, автодороги, системы учреждений образования и здравоохранения).

Для того чтобы подобное проблемное имущество стало фундаментом корпоративного бизнеса, приносило прибыль, достаточную для развития корпорации и выплаты дивидендов, потребуется значительно повысить расценки за товары, работы и услуги. Тем более трудно системно приватизировать подобные активы вследствие общественного резонанса и общего удорожания производства в стране. По оценкам специалистов, за последние 30 лет **не удалось получить статистику, убедительно показывающую, что приватизация государственных активов всегда приносит улучшения.** Слишком много случаев ухудшения и удорожания управления важными для стран производственными комплексами.

Иными словами, крупные, сильно бюрократизированные организации малочувствительны к управленческим сигналам со стороны собственников, весьма инерционны. Собственники не в состоянии заметно влиять на корпоративные элиты и вынуждены принимать результаты деятельности корпораций, как бы они ни складывались. **Фатализм собственников вызван тем, что бюрократические рутинные дела предстают перед ними формализмом.**

Исходя из этих соображений, превращение государственных монополий в частные путем акционирования (IPO) мало кому даёт значительные выгоды. Монопольное положение всё

равно оставляет приватизированные предприятия под надзором государственных органов, продолжающих контролировать их доходность. Миноритарные акционеры приобретают акции без энтузиазма, отчего пропаганда «народной приватизации» неубедительна. Интерес к крупным пакетам проявляется, чаще всего, в связи с возможностью легализации капитала, в том числе для репатриации ранее вывезенных денег. Также интерес к приватизации могут проявлять конкурирующие корпорации для того, чтобы воспользоваться контролем для сдерживания развития конкурента и/или доступа к его чувствительной информации.

Если же понимать стоимость корпорации не как деньги, а как совокупность непрерывно воспроизводимых ценностей, благ, то их долгосрочный рост есть синоним непрерывного развития. Смысл целеполагающего тезиса становится тривиальным, но остаётся сложность в понимании адресации благ-ценностей корпорации: для кого они? Иначе говоря, проблематика переходит из сферы производства в сферу распределения, приобретает политический подтекст.

Национальные компании обязательно приносят прямые и косвенные доходы тем, кто их контролирует. Во-первых, контроль национальной компании со стороны представителей экономических и политических элит преимущественно связан с извлечением постоянных доходов от логистики и маркетинга. Во-вторых, инвестиционные проекты приносят элитам единовременные доходы. Законодательство о государственных закупках не может предотвратить получение косвенной выгоды от контроля корпораций. Оно способно только нормализовать уровень теневой доходности торгово-закупочной деятельности. Если после приватизации национальные компании попадают в собственность тех же экономических элит, которые контролировали их ранее, ничего не меняется в положительную сторону, в том числе потому, что на частные корпорации перестанет распространяться в прежнем объеме сдерживающее законодательство о государственных закупках.

Итак, мы убеждаемся, что **при любом понимании долгосрочная стоимость есть лишь более или менее обоснованная надежда корпорации на будущее.** Её можно яркими красками

нарисовать в презентациях возможных рыночных успехов или ошеломляющих инвестиционных проектов. На деле же, при сложившихся практиках управления национальными компаниями, ничего значимого происходить не будет. Основное препятствие переменам видится все же не только в государственной собственности или в противоречии между интересами государства и корпоративных элит. **Трудно преодолимым выглядит идейный тупик, в котором находится элитарное корпоративное управление в целом.**

Новые горизонты для национальных компаний

Возможны, по меньшей мере, три существенно различающихся возможности корпоративного развития на ближайшие десятилетия.

Первый сценарий состоит в том, что значение общего кризиса корпоративного управления останется недооценённым теоретически, и адекватные меры по его преодолению не будут выработаны. Потому решение сложившихся проблем затянется, они перейдут в хроническое состояние. Продолжится упрощение деятельности менеджмента за счет насыщения корпоративных офисов автоматизированными информационными технологиями. При этом коммерческие результаты корпораций (в большинстве отраслей) не будут расти, как прежде, поскольку не предвидится значительного прироста спроса на рынках сбыта их продукции. Корпорации будут вынуждены пройти путь дальнейшей рационализации, сокращения расходов, да ещё под надзором государственных контролирующих органов, и чаще прибегать к государственной помощи.

Как следствие продолжится медленное сближение ТНК и системообразующих национальных корпораций. Пошаговая приватизация части национального имущества позволит ТНК получить опорные точки в национальных экономиках. Через приватизированные и связанные с ними национальные компании (с государственной собственностью) произойдёт интеграция части экономик развивающихся стран в глобальную экономическую систему⁷.

⁷ Meyer C., Kirby J. Standing on the Sun: How the Explosion of Capitalism Abroad Will Change Business Everywhere. – Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

С одной стороны, это сулит дальнейшее постепенное международное признание, интернационализацию части национальных корпоративных элит. С другой стороны, менее удачливая **часть национальных элит будет отстранена от руководства корпорациями и потеряет прежнее значение**. В приватизированных компаниях национальное корпоративное руководство будет заменяться сравнительно дешёвым и менее связанным с местными элитами офисным менеджментом из стран третьего мира.

Второй сценарий, напротив, предполагает понимание и намерение решать часть проблем корпоративного управления. ТНК первыми начнут выход из общего кризиса управления, стремясь сохранить глобальное значение крупных организаций за счёт их внутренней перестройки⁸. Очевидно, что для мобилизации внутренних резервов и повышения продуктивности экономических элит потребуется преодолеть рутинность и во многом по-новому индоктринировать корпоративный мир.

Интеллектуальная перестройка не может быть инспирирована самим менеджментом, но может начаться по инициативе собственников или государственных органов развитых стран. Миноритарные собственники – на грани разочарования в простых акциях как способе сбережения денег. Есть риск, что, оставаясь предметом котировочной биржевой игры и условием контроля корпораций, акции утратят прежнее значение в привлечении распыленных денежных сбережений, а это заметно изменит фондовые рынки.

Также и государства не способны безоглядно разделять высокие риски корпораций ради дивидендов привилегированным и крупным акционерам. Уже сегодня видно, насколько затруднительно постоянно подкреплять корпоративные активы за счёт налогоплательщиков, особенно при чувствительно дефицитных государственных бюджетах. Государственные и квазигосударственные органы обязательно будут ужесточать порядок в рядах корпораций для контроля макроэкономических параметров, в том числе повышения бюджетной сбалансированности и инфляционного таргетирования.

⁸ Caves R.E. Multinational Enterprise and Economic Analysis. – 3rd ed. – Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

Демонстрируя способность к адаптации к ухудшающейся конъюнктуре и сдерживанию государственной поддержки, ТНК будут противопоставляться национальным корпорациям. У ТНК будет ослабевать интерес к участию в управлении инфраструктурными и финансовыми сетями, но усилится интерес к венчурной деятельности, сулящей сравнительно высокие риски и прибыльность. ТНК сконцентрируются на удлинении цепочек добавленных ценностей и на добыче полезных ископаемых, требующей продвинутых технологий.

Второй сценарий предполагает расщепление интересов элит

и, в частности, длительное противостояние этатистских и либеральных политических сил.

Третий сценарий подразумевает, что будет дана полная объективная оценка общих корпоративных проблем и создана новая теория корпоративного управления, соединяющая интересы профессиональных элит и общества (в лице потребителей, собственников и государства). В частности, это изменит роль экономического консультирования, которое перестанет тиражировать сиюминутный опыт удачливых монополий и начнёт творчески, научно строить рациональные системы долгосрочного управления крупными и сложно организованными активами.

Если перестать рассматривать управление как неизбежную и дорогостоящую надстройку над бизнесами, то элитарное управление может быть заменено технократическим и строиться как франшиза, продаваемая собственниками корпорации. При таком подходе ускорится выведение из корпораций нерентабельных компаний, начнётся декомпозиция крупных корпораций с образованием более компактных и доходных. Недостаточно эффективные бизнесы будут переданы средним и малым предприятиям, в государственную и муниципальную собственность.

Одновременно появится стимул к рационализации систем управления. На смену гигантским и чересчур дорогим автоматизированным комплексам, решающим типовые задачи бюрократического централизованного управления, придёт множество специализированных систем, в основе которых будет не столько финансовый, сколько производственный учёт и планирование. Корпорации перестанут подходить к деньгам как конечной

ценности, а при расчёте своей долгосрочной стоимости будут исходить преимущественно из будущей востребованности их продукции потребителями.

В таком корпоративном климате системообразующие национальные корпорации также начнут дробиться до размеров, удобных для управления. Повысится самостоятельность территориальных подразделений и филиалов, ответственность за результаты инвестирования в основной капитал. Изменится структура корпоративных инвестиций в пользу новых технологий за счёт сокращения инвестиций в управление. **В третьем сценарии ожидается раздробление элит.**

Из трёх рассмотренных сценариев в данное время наиболее вероятен первый, а наименее вероятен – третий. Тем не менее **следует разрабатывать мультисценарные стратегии национальных компаний.**

Преодоление кризиса корпоративного управления в Едином экономическом пространстве

С одной стороны, упрощение движения товаров, капиталов и людей (включая нанимаемых корпорациями) в пределах Единого экономического пространства (ЕЭП) способствует позитивным новациям в корпоративном управлении: результаты могут появляться в разных регионах и распространяться на большие дистанции. С другой стороны, консервативность государственного и корпоративного управления в зарегулированном ЕЭП повысится настолько, что трудно представить себе, кто и каким образом сможет начать преобразования корпоративной культуры в правильном направлении.

Несмотря на страновые различия национальных корпораций в ЕЭП, у них общие исторические корни культуры управления, сложившейся в советский период, и сходный набор заимствований из современной западной культуры. Также следует обратить внимание на неравномерность при освоении западных подходов. Обычно те компании, которые уже проходили через процедуры привлечения зарубежного капитала или заимствовали за рубежом, более сведущи о продвинутых требованиях к управлению. Улучшая свои рейтинги, они последовательно внедряли некоторые рекомендованные практики,

овладевали адекватной риторикой и получали представления о том, что экономически или этически неприемлемо для западных корпораций.

В первую очередь освоение западного опыта происходило в финансовых, информационно-телекоммуникационных, транспортных, металлургических и нефтегазовых корпорациях, независимо от формы их собственности. На сегодня постсоветская корпоративная культура формально освоила западные стандарты, но так и не преодолела наследие «командной экономики», включая сильную зависимость от властей и закрытость от общества. **Одна из официально признанных причин – отсутствие должных импульсов и поддержки от государственных органов,** как регулирующих, так и судебных.

Другая причина, обособляющая корпоративные культуры ЕЭП, общеизвестна: **двойственность стандартов западной корпоративной культуры,** хорошо проявлявшаяся в странах ЕЭП. То, что совершенно неприемлемо в западных странах, считалось допустимым в развивающихся. Так, борясь за новые рынки и сырьё, западные корпорации вывели масштабы коррупции в некоторых развивающихся странах за рамки, допустимые их ВВП. То, что некоторые одиозные военные и политики третьего мира не смогли бы честно заработать у себя в стране, они получали с согласия ТНК. В дальнейшем это использовалось для давления на национальных лидеров и режимы в целом. С такой двойственностью корпоративных стандартов национальным корпорациям ЕЭП приходится сталкиваться в собственных странах и при конкуренции за рубежом. Понимание двуликости стратегий ТНК отнюдь не укрепляет корпоративную мораль, поддерживает климат неодобрения западных практик в ЕЭП.

Третьей общей причиной можно полагать **специфику образования корпораций – через приватизацию государственного имущества** (в основном, «по индивидуальным проектам»). Имущество не абстрактно передавалось в частный сектор, а предназначалось некоторым политическим элитам. Естественно, не всё приватизированное имущество быстро нашло подходящих хозяев, способных использовать его наилучшим образом в общегосударственных целях (налоги, рабочие места, авторитет за рубежом и т.д.). Поэтому имеется

определённое разочарование в частной собственности, которая 20 лет назад предполагалась панацеей от экономических недугов.

До сих пор нигде в ЕЭП не сложился публичный, открытый рынок корпоративных фондов, задача построения которого ставилась как приоритетная. В основном биржевые котировки отражают стремления национальных корпораций к самооценке на фондовом рынке или силу напора ликвидности на денежном рынке, а не действительную стоимость акций, полученную на рынке «совершенной конкуренции». Заниженные курсы принято оправдывать страновыми и отраслевыми рисками, но также они демонстрируют незавершённость преобразований корпоративных культур.

Как раз эта незавершённость служит основанием для вполне обоснованной надежды: **именно в условиях ЕЭП сохраняется благоприятная возможность обретения корректного выхода из общего кризиса корпоративного**

управления. Среди множества проблем, давно ждущих своего решения, выделяются две важнейшие: **изменение роли корпоративного предпринимателя и оживление курса технологического развития.**

Проблема корпоративного предпринимательства лишь на первый взгляд выглядит чисто экономической, связанной с конкуренцией, с нюхом на деньги и на новое. На деле каждый эффективный крупный предприниматель непременно превращается в популярную личность, кому-то привлекательную, а для иных – неприятную. В силу своей популярности предприниматель, вынужденный поддерживать публичный имидж, отнимает долю «общественного внимания» не только у людей искусства, но и у политиков.

В зависимости от остроты реакции властей мятежные предприниматели могут быть наказаны, вплоть до изгнания из страны или отъёма части собственности и свободы через судебные преследования. Для этого всегда найдется достаточно серьезных оснований в истории его корпорации и в его личных контактах. Учитывая возможности миграции штаб-квартир системообразующих национальных корпораций по ЕЭП, **предстоит выработать единые жёсткие меры для того, чтобы предприниматели не вступали в противостояние с государственными чиновниками и наоборот.** Это должно быть

прописано в этических кодексах государственной службы и корпораций.

В последние десятилетия происходит смешение понятия предпринимательства, понимаемого как полезное новаторство, и рутинной деятельности по управлению корпорациями. Обычное, ежедневное добывание денег через коммерцию, как бы оно ни было трудно, не является предпринимательством. Это бизнес. Он ничем не лучше и не хуже, чем «тянуть ляжку» государственной службы – просто это ежедневные, привычные трудовые усилия.

Бизнес-чиновники, то есть бизнесмены, не готовы принимать на себя значительные технологические и коммерческие риски (обычные антрепренеры), необходимы в корпорациях, но ни в коем случае не должны в них доминировать. Корпорация, сконцентрированная на бизнесе, следующая проторёнными путями, обречена на «загнивание». В ней неинтересно работать творческим людям, она никогда не получит общественного уважения как организация, стремящаяся к прогрессу.

Видимо, для придания национальным корпорациям нового предпринимательского духа полезно изменить отношение к формированию советов директоров и правлений. В них должны преобладать не исполнители поручений руководства, чинно обсуждающие бумаги по своей компетенции, а «генераторы идей»: инженерная интеллигенция, учёные и изобретатели. Тогда корпорации смогут стать авторитетными отраслевыми центрами инноваций, превратиться из потребителей технологий в их инициаторов и разработчиков⁹.

Выводы и риторические вопросы

Упомянутый в начале статьи натурный эксперимент доведён до критической точки. Национальные корпорации в лучшем случае стремились догонять ТНК, сравняться с ними по капитализации и политическому влиянию, конвергировать в единый корпоративный макрокосм. На сегодня можно констатировать, что идейный арсенал развития крупных организаций близок к исчерпанию.

⁹ Vinanchiarachi J. International Comparison of National Policy Instruments and Innovation Systems for Technology Development. – Viena: UNIDO, 2005.

1. Многие корпорации могут гордиться образцовым порядком стандартизированной и автоматизированной офисной работы и достаточно высоким уровнем рентабельности. Несмотря на это, их экономические результаты остаются под вопросом: кому и какую пользу принесло их развитие?

2. Экономические и политические последствия кризиса 2007–2008 гг. вызвали частичное разрушение привычных товарных и сервисных ТНК. Как следствие, растёт предпочтение сетевых (информационных, телекоммуникационных, платёжно-финансовых) бизнесов, выявляемое биржевыми котировками. Насколько оправданы новые надежды и куда они заведут?

3. Под предлогом вооружённой и иной политической борьбы с недемократическими режимами производится дестабилизация национальных корпораций ряда развивающихся стран. Какие коллизии будут связаны с имуществом таких компаний и их ролью в будущем?

4. Надежда на то, что глобальным «локомотивом» смогут стать корпорации крупных развивающихся стран (например, БРИКС) состоятельна только в среднесрочном периоде. Не сулит ли это новую, более жёсткую волну глобальных корпоративных проблем в долгосрочном периоде?

5. Видение цели корпоративного развития в различных формах чистого денежного потока приемлемо для ТНК, но малопродуктивно для национальных интересов. Конечные интересы населения, выгоды для макроэкономики могут находиться (и чаще всего находятся) вне зоны интересов корпораций. Чем должны различаться целевые ориентиры ТНК и системообразующих национальных корпораций? Стоит ли из-за недостаточного старания государственных чиновников при поиске целевых индикаторов массово приватизировать национальные компании?

6. Единое экономическое пространство, учитывая его тяготение к культуре ЕС, предоставляет возможность

поиска новых концепций корпоративного развития. В первую очередь, предстоит перестать рассматривать национальные корпорации отдельно и перейти к изучению межотраслевых воздействий и формированию корпоративных политик исходя из синергии государственного сектора экономики.