

СПЕЦИФИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ

(1)

Александр Аузан, Ростислав Кокорев¹

В ежегодных Национальных докладах по корпоративному управлению традиционно исследуются самые разнообразные аспекты правового регулирования и практики корпоративного управления в России. Авторы главы хотели бы предложить несколько иной взгляд на корпоративное управление и рассмотреть его институциональные и социокультурные аспекты. Корпоративное управление (далее также — КУ) как институт или, вернее, система институтов, требует осмысления в широком институциональном контексте. Практически все согласны с тем, что в России КУ имеет значительную национальную специфику, как, впрочем, и множество других экономических и правовых институтов. Важно

¹ Аузан Александр Александрович, профессор, докт. эконом. наук, декан экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова; Кокорев Ростислав Александрович, канд. эконом. наук, ведущий научный сотрудник Экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова.

понять, какие из этих специфических черт случайны, а какие фундаментальны, как влияют более общие институты и социокультурные особенности российского общества на конкретные явления в отечественной системе КУ¹.

1.1. Корпоративное управление в широком и узком смысле

Вначале необходимо определиться, что мы будем понимать под КУ, поскольку как минимум существуют узкое и широкое толкования этого термина. Корпоративное управление в узком смысле – система правил и стимулов, побуждающих менеджеров компании действовать в интересах акционеров. Корпоративное управление в широком смысле – система отношений (в том числе экономических, правовых и административных) между акционерами, директорами, менеджерами и иными группами стейкхолдеров компании², обеспечивающая ее эффективное функционирование путем балансирования интересов всех групп заинтересованных лиц.

Мировым трендом является расширение понимания КУ, включение в его орбиту все новых групп интересов, по крайней мере, в теории и в декларациях высокого уровня таких, как Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР³. Такой же подход декларирован и в российском Кодексе корпоративного управления⁴, хотя он не слишком конкретизирован в отношении

(2)

¹ Авторы благодарят Елену Никишину (экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова) и Михаила Кузнецова (Национальная ассоциация корпоративных директоров) за ценные советы при подготовке главы.

² Помимо акционеров, менеджеров и членов совета директоров, к стейкхолдерам компании относят также ее кредиторов, работников, контрагентов (поставщиков и потребителей), органы власти, местные сообщества, финансовые институты (в том числе биржи, брокеры, инвестиционные банки), дочерние и материнские компании, СМИ, аналитиков, консультантов, оценщиков, аудиторов и т.д.

³ <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>

⁴ <http://www.cbr.ru/publ/vestnik/ves140418040.pdf>

прочих стейкхолдеров. Вместе с тем российская практика КУ в подавляющем большинстве случаев сводится к взаимодействию менеджеров, акционеров и членов совета директоров¹. Следовательно, и основными интересантами совершенствования КУ являются акционеры (в том числе государство), профессиональные директора и ответственные менеджеры, тогда как другие группы стейкхолдеров свои интересы в сфере КУ проявляют достаточно слабо².

Принято считать, что КУ первоначально являлось продуктом англосаксонской экономической модели, где в крупных публичных компаниях обычно отсутствует акционер с контрольным пакетом. КУ появляется не для того, чтобы сделать хорошее еще лучше, а как способ разрешения противоречий, а именно проблемы «принципал—агент» в условиях размывания фигуры принципала; как инструмент для ограничения оппортунистического поведения излишне независимых менеджеров. С позиций узкого понимания КУ обеспечивает повышение стоимости компании, от чего выигрывают как акционеры, так и в конечном счете менеджеры (впрочем, обсуждать это в количественных терминах имеет смысл только при наличии развитого фондового рынка). С позиций широкого толкования КУ следствием «обуздания» менеджеров и введения их деятельности в правильные рамки становится общее повышение эффективности функционирования компании, ее долгосрочная стабильность и, как следствие, увеличение суммарных выгод всех групп стейкхолдеров.

(3)

¹ Это не значит, что интересы кредиторов, контрагентов или работников игнорируются — они в той или иной степени учитываются, но не посредством механизмов КУ.

² Можно говорить о специфических интересах в этой сфере инфраструктурных организаций, например, Московской биржи, которая активно поддерживает развитие корпоративного управления в различных форматах. Это не удивительно, поскольку от восприятия инвесторами качества КУ в российских компаниях существенно зависит успешность бизнеса Группы Московской биржи как крупнейшего в России провайдера трейдинговых и посттрейдинговых услуг на фондовом рынке. Вместе с тем через установление требований к эмитентам в правилах листинга биржа имеет некоторые квазирегуляторные функции в сфере корпоративного управления.

В известном смысле в условиях роста крупных корпораций и усиления их роли в мире КУ становится инструментом ограничения (самоограничения) бизнеса, позволяющим предотвратить или сгладить негативное отношение к нему других влиятельных социальных и политических групп. Для компаний применение КУ предоставляет возможность заявить: «Мы и так учитываем интересы других групп, не надо нам навязывать законом какие-то дополнительные ограничения». В этом случае «хорошее КУ» (в широком смысле этого термина) можно рассматривать как инструмент, сходный с саморегулированием. В сумме в корпоративном секторе происходит снижение социальных и политических рисков. (4)

Однако если в публичной компании отсутствует контролирующий собственник, а его функционал распределен по многочисленным миноритарным акционерам — институциональным портфельным инвесторам, то возникает еще одна важная проблема, на которую регуляторы и исследователи обратили особое внимание после мирового финансового кризиса 2007–2008 годов. Дело в том, что интересы таких акционеров — прежде всего краткосрочные и среднесрочные, и в этом случае в компании исчезает персонифицированный носитель долгосрочных стратегических интересов¹. Приходится в каком-то смысле искусственно создавать носителей таких интересов, например, выстраивая сложные системы вознаграждения топ-менеджеров и членов советов директоров, в которых присутствует значимый «отложенный» компонент².

¹ См., например, Данилов Ю.А., Симачев Ю.В., Яковлев А.А. Тема года: влияние кризиса на корпоративное управление в российских компаниях // Национальный доклад по корпоративному управлению. Москва, 2010. Выпуск 3.

² Отметим, что в таких суперуспешных интернет-компаниях, как Google и Facebook, несмотря на активное размещение акций, контроль (в том числе за счет использования акций разных классов) оставался за первоначальными создателями (С. Брин и Л. Пейдж, М. Цукерберг), что способствовало их стратегически ориентированному развитию.

1.2. Специфические черты российского корпоративного управления

Обратимся к российским реалиям КУ и попробуем сформулировать его типические черты, не соответствующие «идеалам КУ», принимая во внимание то обстоятельство, что те или иные отклонения от эталонов существуют в большинстве стран, даже считающихся развитыми в плане корпоративного управления. К таким чертам относятся:¹

- высокая концентрация капитала, отсутствие распыленной собственности;
- сближение интересов мажоритарных акционеров и менеджеров, их согласованные действия в ущерб интересам миноритариев и других стейкхолдеров; (5)
- относительно малая доля в структуре капитала отечественных институциональных инвесторов и их пассивное поведение в вопросах управления компанией, что, впрочем, также верно и для многих крупных иностранных институциональных инвесторов;
- формальное и буквальное отношение ко многим требованиям Кодекса корпоративного управления (далее также – Кодекс, Кодекс КУ), приоритет его буквы над духом, например, в оценке независимости директоров;
- выстраивание в компаниях формальных систем КУ при сохранении неэффективности инвестиций и/или операционной деятельности;
- негативное отношение компаний к «активизму» миноритарных акционеров, а в случае, если он все-таки проявляется, нежелание предоставлять таким акционерам существенную информацию о деятельности компании, учитывать их мнение при совершении сделок с конфликтом интересов;
- специфическая роль государства как инициатора позитивных изменений в сфере КУ как в качестве регулятора (принятие Кодекса и его внедрение), так и в качестве собственника, обязывающего подконтрольные ему компании внедрять КУ более активно,

¹ Разумеется, речь идет о значимых трендах, а не о том, что эти черты проявляются во всех российских компаниях в полном объеме.

чем это требуется на регулятивном уровне от частных компаний.

Проблема «обуздания» менеджеров, слишком независимых от акционеров, для решения которой идея КУ первоначально появилась в англосаксонской экономической модели, у нас отсутствует или же она очень своеобразна, по крайней мере, в частных (негосударственных) компаниях. Недолго существовавшая в некоторых компаниях расплывчатая структура акционерного капитала по итогам ваучерной приватизации довольно быстро трансформировалась в высококонцентрированную собственность с контрольными (50%+) и даже сверхконтрольными (75%+) пакетами акций. (6) Правда, если в 1990 годы контролирующей собственник очень часто являлся и топ-менеджером, т.е. не происходило даже отделение собственности от управления (без которого КУ в принципе не имеет большого практического смысла), то в 2000 годы собственники стали чаще отходить от оперативного управления и назначать наемных топ-менеджеров. Но при высокой концентрации капитала собственник все равно сохраняет влияние на оперативное управление, и менеджмент не является независимым до такой степени, как при расплывчатой собственности. Проблема «принципал—агент» сохраняется, но не в той специфической форме, для преодоления которой необходимо КУ. Поэтому возникает вопрос, зачем в таких компаниях вообще нужно КУ, и если нужно, то какое именно.

Один из распространенных ответов заключается в том, что качественное КУ должно повышать эффективность работы компании. Такие элементы КУ, как выстраивание правильных процедур принятия решений, создание в компании «системы сдержек и противовесов», четкое определение прав, обязанностей и ответственности основных участников процесса, действительно могут обеспечивать повышение эффективности работы компании как сложной системы, принося выгоду и собственнику, и менеджерам, и работникам. Но стоит ли это называть именно корпоративным управлением? Может быть, в этом случае корректнее говорить о повышении эффективности операционного

управления (системы менеджмента) в компании? С другой стороны, устойчивой взаимосвязи между качеством КУ и показателями операционной эффективности (рентабельности) деятельности компаний в России исследования не демонстрируют¹.

При этом выстраивание эффективно работающей системы КУ всегда предусматривает значительные расходы для компании. Каким образом они окупаются? Классический ответ: качественное КУ предоставляет возможность привлечь более дешевый капитал, поскольку инвесторы готовы дороже платить за ценные бумаги компании с хорошим КУ, полагая, что в данном случае у них будут более низкие риски. В России это не самый убедительный аргумент, так как подавляющее большинство компаний не привлекает капитал с рынка: в 2012–2017 годах состоялось 65 IPO и SPO. Однако в ходе этих размещений было привлечено 935 млрд руб. — не так уж мало, если учесть, что капитализация российского рынка акций на конец III квартала 2017 года составила 35,7 трлн руб.²

(7)

Второй возможный ответ: благодаря высоким стандартам КУ дорожают существующие акции, акционеры становятся богаче и, следовательно, они должны быть заинтересованы в качественном КУ и навязывать его менеджерам. Указанный тезис подтверждается исследованиями, по крайней мере, в отношении публичных компаний. Например, по данным Национальной ассоциации корпоративных директоров (НАКД), по итогам трех кварталов 2016 года фондовый индекс из акций 10 компаний, лучших по качеству корпоративного управления, по версии НАКД, опережал сводный индекс Московской биржи более чем на 20%, индекс топ-20 компаний — на 10%³. Однако в данном случае

¹ См., например, Отчет «Влияние качества корпоративного управления на эффективность деятельности компании». Официальный сайт Российского института директоров. 2007; Костенкова Т.Ю. Влияние корпоративного управления на показатели эффективности компании // Российское предпринимательство. 2013. Выпуск 7 (229).

² По данным Московской биржи.

³ <http://www.corpdir.ru/news/ITOGI-NACIONALNOGO-INDEKSA-KORPORATIVNOGO-UPRAVLENIYa--2016.html>

выгода акционеров отнюдь не тождественна выгоде компании. В непубличных же компаниях тезис о повышении их капитализации в результате внедрения КУ является скорее умозрительным.

Учет интересов миноритарных акционеров при выстраивании системы КУ в российских компаниях заслуживает пристального внимания. Негативное отношение компаний к миноритариям было если не извинительно, то хотя бы понятно в 1990 годы, когда те получали акции в ходе ваучерной приватизации и реально даже не приносили денег в компанию. Однако спустя почти четверть века после массовой приватизации за годы бурного развития фондового рынка можно было бы ожидать изменения сложившейся ситуации.

(8)

Хорошо известно, какой острой проблемой в последнее десятилетие стали так называемые информационные права акционеров. В силу не очень удачных с юридико-технической точки зрения формулировок закона от 26 декабря 1995 года №208-ФЗ «Об акционерных обществах» владелец всего одной акции имел право потребовать предоставления ему практически любых документов о деятельности компании, которые она хранит. Принято считать, что эта норма использовалась как добросовестными «акционерами-активистами», стремящимися добиться подотчетности и подконтрольности менеджмента, так и «гринмейлерами», корпоративными шантажистами, сознательно затрудняющими нормальное функционирование компаний с целью потребовать выкупа своих акций по завышенной цене. Компании старались по возможности не давать лишней информации ни тем, ни другим. По подобным спорам в судах принимались самые разные решения, в том числе сужающие трактовку буквы закона в пользу его общего смысла — защиты добросовестных участников оборота от недобросовестных¹.

¹ См., например, определение Конституционного Суда РФ от 18 января 2011 года №8-О-П «По жалобе открытого акционерного общества «Нефтяная компания «Роснефть» на нарушение конституционных прав и свобод положением абзаца первого п. 1 ст. 91 Федерального закона «Об акционерных обществах».

После долгих дискуссий летом 2017 года были приняты изменения в закон «Об акционерных обществах»¹, которые кардинально сократили возможности мелких и даже средних акционеров на получение информации от компаний по своему запросу, увеличили дискрецию менеджмента в вопросе о том, предоставлять или не предоставлять запрошенную акционером информацию. С точки зрения построения «идеальной модели КУ» эти изменения являются шагом назад, однако их принятие практически не сказалось на российских фондовых индексах.

Вызывает вопросы эффективность функционирования советов директоров в целом и деятельности независимых директоров в частности. Согласно современным концепциям, совет директоров обязан представлять интересы не только акционеров, но и всей компании в целом, а интересы компании, если их вообще можно четко сформулировать, должны так или иначе учитывать интересы всех стейкхолдеров. Можно ли утверждать, что этот принцип в России соблюдается? В отдельных компаниях — несомненно, да, но в целом во всех российских акционерных обществах — скорее нет. Совет директоров, послушный контролируемому акционеру или, еще хуже, сильному менеджменту, не редкость в отечественной практике. И статус независимого директора далеко не всегда гарантирует от подобного оппортунистического поведения, даже если формальные признаки зависимости у члена совета директоров отсутствуют.

Еще одна особенность, в чем-то выглядящая даже парадоксом: в российских компаниях, контролируемых государством, могут выстраиваться более сложные и реально работающие механизмы корпоративного управления, чем в частных компаниях с их сверхконцентрированной структурой собственности. Почему? По нашему мнению, в подобных компаниях может возникать почва для «корпоративной демократии» в силу того, что государство как акционер неоднородно

¹ Федеральный закон от 29 июля 2017 года №233-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и ст. 50 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

и немонолитно. Реализация функций государства как акционера имеет сложную внутреннюю структуру, в рамках которой происходит борьба различных групп влияния (отраслевые министерства, Росимущество, в некоторых случаях – Правительство и Администрация Президента РФ, региональные власти), что в своих интересах могут использовать, по крайней мере, иногда менеджмент, члены СД и миноритарные акционеры¹.

Необычным для «классического» корпоративного управления можно признать следующее российское явление: в сколько-нибудь заметных частных компаниях, тем более в крупных и крупнейших, государство в его различных ипостасях является весьма значимым стейкхолдером. Представители государства могут иметь неформальное право голоса (или, по крайней мере, право вето) относительно инвестиционных проектов, выхода компаний на новые рынки, слияний и поглощений, социально ответственного поведения. Это можно объяснить комбинацией нескольких факторов: приватизационным генезисом многих крупных частных компаний, значимостью государства как крупнейшего экономического агента, его возможностями усложнить жизнь любой частной компании через регулирование, наконец слабой защищенностью прав собственности и возможностью для частного предпринимателя потерять все в случае конфликта с государством, причем даже не только с центральной властью.

(10)

Итак, налицо целый ряд отклонений отечественной практики КУ от общемировых стандартов. Чем они вызваны? Анализируя опыт заимствования одними странами институтов, сложившихся в других юрисдикциях, можно заметить, что очень часто «импортированные» институты начинают себя «достраивать» или «перестраивать» в соответствии с национальной институциональной средой, с учетом специфики

¹ Нельзя не отметить, однако, что в крупнейших госкомпаниях встречаются гендиректора-«супертяжеловесы», сила которых – в близости к источнику высшей власти. В этом случае система корпоративного управления в компании скорее будет выстраиваться так, чтобы обеспечить гендиректору максимальную реальную власть с формальным распределением ответственности между всеми органами управления компанией.

конкретной страны. Это, несомненно, верно и для корпоративного управления. Рассматривая специфику институциональной среды в России, исследователи традиционно указывают на следующие моменты:

- низкое общее качество институциональной среды, слабая защита прав собственности, слабая судебная система, причем сверхконцентрация акционерного капитала является следствием этих факторов;

- высокий уровень монополизации, олигополистический характер конкуренции;

- чрезмерная мощь государства как экономического агента;

- переплетение интересов государства и бизнеса;

- низкая договороспособность экономических агентов, плохое исполнение контрактов, высокий уровень оппортунистического поведения;

- низкая ценность деловой репутации;

- низкий уровень доверия в экономике¹.

(11)

Неудивительно, что в сложившихся условиях «классическое» корпоративное управление неминуемо искажается. «Внешние» инвесторы не доверяют компаниям, контролирующие акционеры – менеджерам, формально независимые члены СД при конфликте между интересами топ-менеджеров или мажоритарных акционеров с интересами миноритариев или других стейкхолдеров неизменно встают на сторону первых.

1.3. Социокультурные факторы и институциональная среда

Почему в России сложилась такая институциональная среда? Существуют ли здесь какие-то более глубокие корни? Обсуждая этот вопрос, исследователи выходят за рамки собственно экономических понятий и привлекают для анализа иные факторы – географические, технологические, психологические (поведенческие). В последние десятилетия все более популярным становится вовлечение в экономический анализ так

¹ См., например, Данилов Ю.А., Абрамов А.Е., Буклемишев О.В. Реформа финансовых рынков и небанковского финансового сектора. Москва, 2017 (июль).

называемых социокультурных факторов (используются также термины «социальный капитал», «культурный капитал»), т.е. неформальных институтов, связанных с ценностями и поведенческими установками, которые разделяются определенными сообществами и медленно меняются во времени. Внедрение новых формальных институтов происходит очень по-разному в зависимости от их соотношения с институтами неформальными. Если они соответствуют друг другу или комплементарны, то формальные институты внедряются успешно, если же они противоречат друг другу, то формальные институты либо отторгаются, либо явно или неявно модифицируются таким образом, чтобы гармонизироваться с неформальными институтами¹.

(12)

Ценности и поведенческие установки людей можно формулировать и классифицировать самыми разными способами, а далее рассматривать их взаимосвязи с теми или иными экономическими, социальными и политическими институтами, в том числе при помощи формальных количественных методов, и даже строить эконометрические модели. Проблематике социального капитала и культурного капитала посвящен огромный пласт социологических и экономических исследований (назовем таких авторов, как П. Бурдье, Дж. Коулман, Ш. Шварц, Р. Патнэм, Р. Инглхарт, Ф. Фукуяма)², хотя в наши задачи не входит их подробный анализ. Авторы главы хотели бы остановиться прежде всего на одной из систем измерения социокультурных характеристик, предложенной знаменитым нидерландским социологом Гиртом Хофстеде и получившей большую популярность в научном мире³. Система Хофстеде включает

¹ О неформальных институтах см., например, *Хелмке Г., Левитски С.* Неформальные институты и сравнительная политика: основные направления исследований. http://www.intelros.ru/pdf/prognosis2_07/Helmke.pdf

² Подробный анализ работ по проблематике социального капитала и культурного капитала см.: *Никишина Е.Н.* Культурный капитал как фактор транзакционных издержек. Диссертация на соискание ученой степени канд. эконом. наук [08.00.01]. Москва, 2016.

³ См., например, *Hofstede G.* Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. URL: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>. Русский

следующие показатели, которые оцениваются внутри определенного сообщества по шкале от 0 до 100 баллов на основании ответов на вопросы специальной анкеты¹:

- дистанция власти, или дистанцированность от власти (power distance, PDI), — степень, в которой надежные относительно меньшей властью члены общества или организации ожидают и допускают неравномерность распределения власти. Для культур с большой дистанцией власти (Саудовская Аравия, Малайзия, Индонезия, Венесуэла) характерно восприятие власти как наиболее важной части жизни, преклонение перед начальством, комфортное самоощущение вертикальных взаимоотношений. Для культур с малой дистанцией власти (США, Германия, Австрия, Дания) присуще построение отношений на основе равенства, большего уважения к личности, комфортное самочувствие в горизонтальных связях;

(13)

- долгосрочная ориентация (long term orientation, ЛТО) — название показателя может ввести в заблуждение, поскольку интуитивно ему хочется противопоставить краткосрочную ориентацию, но это будет неверно. У Г. Хофстеде это показатель, характеризующий взаимосвязь настоящего, прошлого и будущего: его высокое значение свидетельствует о большей значимости будущего для людей данной культуры, низкое значение — о большей значимости настоящего и прошлого. В обществах с высоким ЛТО (в эту категорию попадают, в частности, Германия, Япония, Китай) ценятся действия, нацеленные на получение каких-либо наград в будущем, в частности упорство в достижении целей, бережливость, расчетливость, стойкость. Для общества с низким ЛТО важны, как правило, уважение к традициям, сохранение лица, выполнение социальных обязательств и т.д. (например, США, Чили, Израиль, Австралия);

- избегание неопределенности (uncertainty avoidance, UAI) — степень, с которой принадлежащие к одной культуре люди боятся неопределенных и незнакомых ситуаций. Будущее является сферой неопределенности

перевод: Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур. <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf>

¹ <http://www.geerthofstede.nl/>

для всех, но одних людей это удручает и беспокоит сильнее, других меньше. Должны ли мы пытаться конт-ролировать будущее или просто дать ему случиться? Высокое значение данного показателя свидетельствует о том, что люди будут стараться избегать незнакомых и непонятных ситуаций, а при выборе между сохранением статус-кво и изменениями они скорее предпочтут статус-кво; они также склонны к тщательному планированию будущего. Помимо этого, в обществах с высоким значением UAI (например, в Бразилии, Греции, Японии, Франции) сильны различные кодексы поведения и веры, меньше терпимости к несоответствующему поведению и идеям. Напротив, в обществе с низким уровнем избегания неопределенности люди более открыты для будущего (что, однако, не означает автоматически высокой долгосрочной ориентации), имеют более высокую приемлемость риска, более терпимы к инакомыслию (например, Швеция, Великобритания, Китай, Бутан);

(14)

- индивидуализм (individualism, IDV) характерен для обществ, в которых связи между людьми слабы: каждый заботится только о себе и своих ближайших родственниках (США, Великобритания, Австралия, Нидерланды). Низкое значение данного показателя означает, что в данном обществе люди включены в сильные и сплоченные группы, которые в течение всей их жизни предоставляют им защиту взамен на безусловную лояльность. Такие общества называют коллективистскими — это, например, Малайзия, Египет, Кения, Эквадор. Следовательно, может использоваться обратный показатель к индивидуализму — коллективизм (collectivism, COL). В первых обществах люди, говоря о себе, чаще употребляют слово «я», во вторых — слово «мы»;

- маскулинность (masculinity, MAS) — еще один показатель, наименование которого может ввести в заблуждение. С одной стороны, его высокое значение свойственно обществам с четким разделением гендерных ролей: предполагается, что мужчины — напористые, жесткие, сосредоточенные на материальном успехе; женщины — скромные, чуткие, заботящиеся. С другой стороны, этот показатель оценивает также значимость конкуренции для членов общества, насколько они стремятся

быть лучшими, побеждать, пробиваться наверх (Япония, Австрия, Албания). Однако низкое значение этого показателя¹ не свидетельствует о какой-то «женоподобности» мужчин данного общества: скорее речь идет о значимости качества жизни, заботы о других людях, возможности заниматься любимым делом, тогда как выделиться из толпы не является чем-то важным (Норвегия, Латвия, Ангола, Коста-Рика). Обществам и группам с низкой маскулинностью также часто свойственны креативность, умение найти решение в нестандартной ситуации;

• в дополнение к пяти социокультурным факторам Г. Хофстеде мы рассмотрим еще такое понятие, как социальный капитал – распространенность норм честности, доверия и кооперации, принятых в обществе / группе / организации. Социальный капитал характеризуется радиусом доверия – степенью социальной удаленности лиц, с которым у индивида существуют доверительные отношения². Наиболее социально близкими здесь подразумеваются члены семьи; наиболее социально дальними – незнакомые люди. В соответствии с величиной радиуса доверия социальный капитал может быть бриджинговым или бондинговым:

а) бриджинговый социальный капитал (bridging social capital) отражает наличие связей между людьми, непохожими друг на друга, распространение норм честности, доверия и кооперации на всех людей, в том числе не входящих в постоянный круг общения;

б) бондинговый социальный капитал (bonding social capital) демонстрирует наличие связей между людьми, похожими друг на друга, распространение норм честности, доверия и кооперации только на членов определенного круга³.

¹ В этом случае Г. Хофстеде использует также термин «феминность» (femininity, FEM).

² См. материалы научно-исследовательского проекта World Values Survey, например, вопросы 24, 102–107 официального вопросника World Values Survey 2012 (<http://www.worldvaluessurvey.org/WVS-DocumentationWV6.jsp>).

³ См., например, Gittell R., & Vidal A. Community organizing: Building social capital as a development strategy. Sage publications, Thousand Oaks, CA. (1998).

Очень важно, что все эти категории защиты глубоко в психологию людей и не могут быть быстро изменены ни законами, ни пропагандой.

К любому из этих показателей можно предъявить достаточно обоснованные претензии как с точки зрения их наименования и содержания, так и с точки зрения методики их формирования. Но за более чем сорок лет с момента их появления (Г. Хофстеде впервые применил их при исследовании корпоративной культуры сотрудников компании IBM в разных странах) они доказали свою операциональность и широко используются исследователями во всем мире.

Важно иметь в виду, что ни один из указанных показателей не является заведомо позитивным или заведомо негативным: как высокие, так и низкие их значения для той или иной страны в определенных контекстах могут играть позитивную роль, в других — негативную. Помимо этого, как указывает Г. Хофстеде, количественные значения соответствующих показателей по странам важны не столько в абсолютном выражении, сколько в относительном — для межстрановых сопоставлений (какое место на шкале данного показателя одна страна занимает относительно другой).

(16)

1.4. Применение методологического инструментария Г. Хофстеде к российскому корпоративному управлению

Рассмотрим культурные особенности России по Г. Хофстеде:

- высокая дистанция власти (93 балла из 100);
- высокое избегание неопределенности (95 баллов из 100);
- высокий уровень долгосрочной ориентации (81 балл из 100);
- индивидуализм практически на медианном уровне (39 баллов из 100);
- маскулинность немного ниже медианного уровня (36 баллов из 100), небольшое преобладание феминности;

- низкое значение бриджингового социального капитала: 28% считают, что «большинству людей в целом можно доверять», против 66%, которые полагают, что «нужно быть осторожными, имея дело с людьми».

Для наглядности продемонстрируем значение этих показателей в ряде других стран (табл. 1).

Таблица 1.

Страновые значения социокультурных характеристик Г. Хофстеде¹

Страна	Показатель				
	Дистанция власти	Индивидуализм	Маскулинность	Избегание неопределенности	Долгосрочная ориентация
Россия	93	39	36	95	81
США	40	91	62	46	26
Великобритания	35	89	66	35	51
Япония	54	46	95	92	88
Франция	68	71	43	86	63
Германия	35	67	66	65	83
Греция	60	35	57	100	45
Китай	80	20	66	30	87
Индия	77	48	56	40	51
Бразилия	69	38	49	76	44
Египет	70	25	20	80	7
Медианное значение	62	43,5	48,5	69,5	45,3

(17)

Понятно, что эти свойства российского менталитета, отмеченные ценности и поведенческие установки

¹ Источник: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

тем или иным образом проецируются на корпоративное управление¹. Каким именно?

Высокая дистанция власти в дополнение к сверхконцентрации капитала ослабляет позиции менеджеров по отношению к собственникам компаний, если те контролируют оперативную деятельность. Бывают ситуации, когда механизмы КУ (например, независимые директора) используются для того, чтобы защитить менеджмент от «волонтаризма» собственников, а не собственников от нечестных менеджеров.

Хотя высокая дистанция власти означает стремление людей найти свое место в иерархии и комфортно чувствовать себя в условиях вертикальных взаимоотношений («ты начальник — я дурак, я начальник — ты дурак»), тогда как в корпоративном управлении зачастую очень важны горизонтальные связи, и они могут вызывать когнитивный диссонанс. В самом деле независимый член совета директоров для генерального директора — и не начальник, и не подчиненный, но при этом внутренний, а не внешний контрагент. Генеральному директору сложно испытывать к нему должное уважение (это, однако, не относится к члену совета директоров, который является контролирующим акционером, доверенным лицом последнего или крупным чиновником).

Высокая дистанция власти включает также идею единоначалия, нежелательности подчинения двум и более руководителям. Это обстоятельство оказывает негативное воздействие на функционирование некоторых институтов КУ — корпоративного секретаря, службу внутреннего аудита, службу внутреннего контроля, где нормой является организационное подчинение генеральному директору и функциональное подчинение совету директоров.

С одной стороны, высокое избегание неопределенности прежде всего ограничивает стремление менеджеров и директоров к переменам и инновациям:

¹ Из российских авторов необходимость учета национальных социокультурных факторов в корпоративном управлении отмечал В.К. Вербицкий (Из идеального к реальному. М., 2015. С. 149), однако без подробного анализа этой проблематики.

статус-кво всегда спокойнее и безопаснее любых перемен. С другой стороны, этот же фактор приводит к бюрократизации, разработке подробных инструкций и процедур на все случаи жизни, что само по себе в КУ не всегда плохо, но не должно доводиться до абсурда и подменять содержание формой. В результате внутренний контроль, антикоррупционные механизмы и комплаенс большинству участников процессов КУ часто представляются ненужными формальностями.

Вкупе с отмеченной высокой дистанцией власти высокое избегание неопределенности может провоцировать оппортунистическое поведение независимых директоров: нежелание брать на себя ответственность, готовность прогнуться под сильного (будь то «окопавшийся» гендиректор или контролирующий акционер).

(19)

В этом же направлении действует и относительно низкий уровень маскулинности. Рассматривая данный показатель, следует отметить, что его низкий уровень вовсе не всегда следует интерпретировать как зло для общества. Более того, сравнительно феминными могут быть как развитые, так и отстающие страны. Однако в системе КУ отсутствие заинтересованности менеджеров и директоров в собственных конкурентных успехах, карьерном росте, получении признания и более высокого вознаграждения является скорее недостатком, поскольку будет приводить и к не амбициозной работе компании. Обратная сторона – креативность и умение выпутываться из трудных ситуаций, хотя высокая маскулинность помогает в них не попадать. Помимо этого, высокая маскулинность обеспечивает склонность к действиям по установленным правилам, к соблюдению процедур и инструкций: в российских компаниях в силу высокого избегания неопределенности их охотно пишут, но в силу низкой маскулинности далеко не всегда соблюдают.

Неожиданным может показаться высокое значение показателя долгосрочной ориентации: общим местом является неготовность россиян строить далеко идущие планы, короткие горизонты планирования и прогнозирования. Но, как уже отмечалось, у Г. Хофстеде высокая долгосрочная ориентация означает скорее готовность жить будущим, а не прошлым, стремление

добиваться успехов и наград в будущем. Для корпоративного управления это, по-видимому, плюс. Однако в данном случае оборотной стороной может выступать некоторое пренебрежение к прошлому, низкая значимость деловой репутации, что, в свою очередь, может стимулировать корпоративную коррупцию и подобные негативные проявления. И если собственник абстрагируется от оперативного контроля, веря в сакральное значение дистанции власти, то последняя не всегда уберезет его от коррупции и воровства менеджеров, вошедших во вкус избегания неопределенности¹.

Наконец, относительно низкий уровень индивидуализма или, что то же самое, относительно высокий коллективизм — благо ли это для КУ? Увы, это неоднозначно: коллективизм означает не столько готовность работать сообща, не выпячивая свое «я», сколько склонность спланировать и сохранять верность интересам своей группы в противовес всем остальным индивидуумам и группам. Возникновение враждующих коалиций менеджеров или членов СД — один из худших вариантов функционирования КУ в крупной компании, и как раз страны с высоким уровнем индивидуализма являются признанными лидерами в развитии КУ². И если сотрудник делает карьеру в своей компании (или группе компаний) под патронажем ее руководителя, то, попав в совет директоров, он в спорных ситуациях скорее

(20)

¹ Высокий уровень долгосрочной ориентации на первый взгляд плохо сочетается с высоким уровнем избегания неопределенности. Но это случается, например, кроме России такое же сочетание демонстрирует Япония.

² В исследовании «Национальная культура, практика корпоративного управления и отчетность фирм» Д. Гриффин, Г. Омрэн, Ч. Квок, К. Ли и Л. Шао по результатам эконометрического анализа на большой базе данных (около 4500 компаний из 50 стран) выявили следующие закономерности: устойчивую положительную взаимосвязь между индивидуализмом и раскрытием информации, между индивидуализмом и явно сформулированными корпоративными политиками; устойчивую отрицательную взаимосвязь между избеганием неопределенности и раскрытием информации, между избеганием неопределенности и защитой интересов миноритарных акционеров. См.: *Griffin D., Omrane G. et al. National Culture, Corporate Governance Practices, and Firm Performance*, 2014.

всего будет действовать в соответствии с указаниями этого руководителя, а не в интересах дела.

В этом же направлении «работает» низкий уровень социального капитала, вернее, преобладание бондингового социального капитала над бриджинговым. Если честность, доверие и кооперация распространяются только на членов своего круга (скажем, контролирующих акционеров или топ-менеджеров госкомпаний), а по отношению к чужим (например, миноритарным акционером) эти ценности не релевантные, то ожидать эффективного корпоративного управления не придется. Таким образом, многие черты российского корпоративного управления предопределены нашими социокультурными особенностями.

(21)

1.5. Как использовать национальные социокультурные особенности во благо?

Сегодня перед российской экономикой и отечественными компаниями стоят вызовы, продиктованные тектоническими сдвигами в глобальной экономике: необходимость активного участия в инновационных процессах, уплощение иерархии и повышение значимости горизонтальных связей в процессе функционирования компании, «цифровизация» и использование больших баз данных. Инновации требуют иной, более динамичной и адаптивной системы управления.

Институциональное проектирование предполагает правильное использование имеющихся национальных социокультурных особенностей для создания или развития необходимых институтов. Что из перечисленных выше характеристик можно использовать во благо российскому КУ, а что нужно по возможности нейтрализовать? Какие особенности менталитета являются барьерами, а какие могут стать драйверами развития отечественной модели?

Высокая дистанция власти затрудняет внедрение инноваций и поддерживает иерархичность компаний, что, пожалуй, является наиболее проблемным социокультурным фактором для России. Высокое избегание неопределенности еще более пагубно для инноваций.

При внедрении инноваций феминность, напротив, может выступать социокультурным преимуществом, например, обеспечивая гибкость, необходимую при кастомизации товаров и услуг¹. В корпоративном управлении она повышает возможности выстраивания специфических систем КУ, адаптированных под нужды и особенности той или иной конкретной компании, позволяет развиваться горизонтальным связям. При этом в сочетании с коллективизмом феминность создает резерв социальной стабильности, позволяет избежать чрезмерно жестких кадровых решений, может способствовать развитию корпоративной культуры и дружелюбной среды, повышающей комфортность работы в данной компании. (22)

Высокая долгосрочная ориентация как фактор готовности работать на будущее скорее позитивна для инновационного развития, но только в сочетании с достаточно долгосрочным горизонтом планирования. Между тем горизонт планирования конкретных людей чаще всего бывает краткосрочным, в лучшем случае среднесрочным, какие бы долгосрочные планы ни строила для себя компания.

Попробуем спроецировать эти рассуждения на практику функционирования системы корпоративного управления в компании. Где находится то звено, потянув за которое, можно вытащить всю цепочку? Мы не будем оригинальны, утверждая, что таким звеном являются профессиональные независимые директора. Именно они способны стать своего рода трансмиссионным механизмом для передачи сильных сторон и преимуществ от позитивных социокультурных факторов в систему КУ, а также компенсаторным механизмом для сглаживания недостатков и проблем, генерируемых «негативными» социокультурными факторами.

В самом деле, именно независимые директора, не являясь для акционеров, топ-менеджеров и сотрудников компании ни начальниками, ни подчиненными,

¹ См., например, доклад Центра стратегических разработок «Социокультурные факторы инновационного развития и успешной имплементации реформ». М., 2017. <https://csr.ru/wp-content/uploads/2017/09/Report-SF.pdf>

могут разорвать дистанцию власти, демонстрировать примеры горизонтальных взаимодействий, уплотнять иерархические взаимоотношения. Например, в ходе проведения стратегических сессий по развитию компании именно независимому директору наиболее естественно усадить за один стол собственников компании и топ-менеджеров для того, чтобы они на равных могли обсуждать свое видение будущего развития компании. Именно независимые директора, и в целом советы директоров как коллективные органы (при условии, если независимые директора играют в них значимую роль), способны занимать позицию медиаторов в корпоративных конфликтах, будь то конфликты двух мажоритарных акционеров, конфликты с миноритариями или проблемы во взаимоотношениях контролирующих акционеров с менеджментом. Как уже отмечалось выше, в условиях сверхконцентрации иногда необходимо защищать независимость менеджмента от суперсобственника. Это естественно делать именно совету директоров как коллективному органу, поскольку коллективизм как социокультурный фактор у нас разрешен.

(23)

В крупных государственных компаниях существует отдельная проблема корпоративных супертяжеловесов – генеральных директоров или председателей совета директоров, имеющих большой политический и аппаратный вес, прежде всего бывших крупных чиновников. Демпфировать пагубное влияние дистанции власти при наличии таких фигур в компании могут именно эффективно взаимодействующие независимые директора. При этом в этом случае особую роль может играть старший независимый директор – фигура, предусмотренная Кодексом КУ, но с пока еще незначительным функционалом. Для этого, в частности, необходимо реализовать принцип, заложенный в Кодексе (п. 121): «Права и обязанности старшего независимого директора, включая его роль в разрешении конфликтов в совете директоров, должны соответствовать рекомендациям настоящего Кодекса, быть четко сформулированы во внутренних документах общества и разъяснены членам совета директоров».

Для того чтобы независимые директора приносили максимум пользы компаниям, следует продвигать на эти позиции людей с долгосрочной мотивацией, с навыками командной работы, и, что очень важно, — инновационно ориентированных, способных подталкивать топ-менеджмент к активности в развитии компании. Необходимо также обеспечивать принцип разнообразия при подборе независимых директоров — по их профессиональному опыту и знаниям, принадлежности к разным группам стейкхолдеров, возрасту, темпераменту, стилю работы.

Еще одним важным институтом с точки зрения адаптации к влиянию социокультурных факторов являются так называемые комитеты миноритарных акционеров, эффективно функционирующие, например, в ПАО «Сбербанк» и Банке ВТБ. Эти институты, формально не предусмотренные ни законодательством, ни Кодексом КУ, «выросли снизу» и важны с точки зрения преодоления дистанции власти, использования позитивных аспектов коллективизма и феминности, а также для развития бриджингового социального капитала, поскольку в их рамках взаимодействуют слабо знакомые между собой акционеры.

(24)