



СФ

С О В Е Т
Ф Е Д Е Р А Ц И И

ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК
№ 50 (649)

Материалы семинара
«Реалистическое моделирование»

Российское корпоративное управление: универсализм vs реалий



СОВЕТ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

АНАЛИТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ АППАРАТА СОВЕТА ФЕДЕРАЦИИ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА

**Российское корпоративное управление:
универсализм vs реалий**

**Материалы семинара
«Реалистическое моделирование»**

В сборнике представлены материалы заседания научного семинара «Реалистическое моделирование», который состоялся 11 ноября 2016 года на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова.

С основным докладом по теме «Российское корпоративное управление: универсализм vs реалий» выступили директор Российского института директоров Игорь Вячеславович Беликов и почётный председатель Национального реестра корпоративных директоров России, член Научно-экспертного совета при Председателе Совета Федерации Александр Давидович Берлин. Модератором семинара являлся сопредседатель общероссийской общественной организации «Деловая Россия» Антон Викторович Данилов-Данильян.

В рамках семинара обсуждению подлежали актуальные вопросы корпоративного управления в России, в том числе содержание международной «лучшей практики корпоративного управления» (corporate governance best practices — CGBP); факторы, определившие формирование и продвижения принципов CGBP; этапы, движущие силы и результаты внедрения принципов CGBP в России в 1998–2016 годах; противоречия экономико-управленческих процессов и регуляторного процесса в России, а также новые задачи корпоративного управления в России.

В аналитическом вестнике опубликована стенограмма очередного заседания семинара. Материалы вестника могут представлять интерес для членов Совета Федерации, депутатов Государственной Думы, специалистов, преподавателей, аспирантов и студентов.

СОДЕРЖАНИЕ

Выступления участников научного семинара «Реалистическое моделирование» (стенографический отчёт)	4
Вступительное слово. А.А. Аузан, декан экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, доктор экономических наук, профессор.....	4
П.А. Медведев, финансовый омбудсмен.....	6
И.В. Беликов, директор Российского института директоров.....	7
А.Д. Берлин, почётный председатель Национального реестра корпоративных директоров России, член Научно-экспертного совета при Председателе Совета Федерации	11
Вопросы участников семинара	29
В.И. Данилов-Данильян, сопредседатель общероссийской общественной организации «Деловая Россия»	55
О семинаре «Реалистическое моделирование»	64

ВЫСТУПЛЕНИЯ УЧАСТНИКОВ
научного семинара «Реалистическое моделирование»

(стенографический отчёт)

г. Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова

11 ноября 2016 года

А.А. АУЗАН

Здравствуйте, уважаемые друзья и коллеги! Поскольку, мне кажется, Виктор Дмитриевич должен был нам сказать какие-то слова, но при этом посылает лучистые приветственные взгляды в нашу сторону, то, если позволите, я пару слов скажу для того, чтобы мы открыли очередное заседание научного семинара «Реалистическое моделирование», который посвящён памяти Игоря Васильевича Нита.

Уважаемые друзья и коллеги, я хочу напомнить, что нам всем в декабре предстоит большой праздник — факультету исполняется 75 лет. И в этом смысле ваш научный семинар — это напоминание как происходит произрастание научной мысли.

Я, если позволите, скажу пару слов... потому что понятно, что в подготовке к юбилею начинаешь проглядывать эту историю, причём не с 1941 года, а если честно, то с 1768 года, потому что в 1768 году в Московском университете два студента Иван Третьяков и Семён Десницкий, вернувшись из Глазго и слушавшие лекции Адама Смита, прочли лекцию (один из них потом стал академиком — С. Десницкий) по политической экономике. Вот с этого мы с вами начались.

Потом было много чего. Были блистательные научные школы конца XIX — начала XX веков. Был Александр Иванович Чупров, крупнейший русский экономист, который исследовал эластичность транспорта, и на которого ссылался Карл Маркс. Была школа

Александра Аполлоновича Мануйлова, нашего коллеги, возглавившего Московский университет. И у него на кафедре, кстати, работал Василий Васильевич Кандинский, великий русский художник, которому 16 декабря этого года исполнится 150 лет. Василий Васильевич всю жизнь проработал преподавателем кафедры политической экономии и статистики и отказался писать докторскую диссертацию (о чём я стараюсь не сообщать в круге наших кандидатов), потому что писал «Линию формы» (так называется книга по теории искусства?).

Так вот, к XX веку. Мне кажется, что XX век преподнёс два урока. В первой половине XX века очень сильное, яркое поколение людей, которые здесь преподавали, в том числе декан-основатель Иван Дмитриевич Удальцов. Здесь Николай Иванович Бухарин читал лекции. Читал лекции Александр Александрович Богданов (Малиновский), один из величайших и ярчайших русских учёных.

Но в первой половине XX века, я бы сказал, эти люди вели друг с другом войну на уничтожение. Скажем, профессор Первушин, создатель альтернативной Кондратьеву теории больших циклов, он был съеден как буржуазный профессор усилиями Бухарина, Богданова и Удальцова.

Эпоха, конечно, не остановилась перед ответным ударом, потому что выжил только Иван Дмитриевич Удальцов. Поэтому урок, который преподнёс XX век — история нашего факультета, — что развитие научных школ должно идти без борьбы на уничтожение. Я считаю, что моё поколение выросло ровно в 60-х — 70-х годах в обстановке, когда на факультете это было признано нормой, когда существовали полюсы, кафедры матметодов и политической экономии. Но между этими полюсами была не только дуга, но и была свобода мысли, создания новых направлений и так далее. И мне кажется, что Игорь Васильевич Нит... Это ведь не только заведующий

кафедрой. Так же как и Ефрем Залманович Майминас — это профессора, которых сейчас часто вспоминают, не по должности, а потому что они несли какой-то мощный заряд миропонимания, сложного миропонимания. Поэтому извините, что я затянул вступительное слово. Просто сейчас действительно много думаешь о том, что сказать городу и миру, когда нашему с вами факультету грянет 75 лет, а на самом деле почти 250, если считать от лекции Десницкого и Третьякова.

И очень хочется, чтобы мы, вспоминая это, соответствовали тому уровню, который задавал Игорь Васильевич. Потому что мы перед своими учителями всё время, наверное, обязаны сверять себя с тем, что хотели бы увидеть наши учителя.

Павел Алексеевич, может быть, Вы скажете что-нибудь?

П.В. МЕДВЕДЕВ

Спасибо.

Все присутствующие, наверное, знают, что сейчас отмечается 25-летие гайдаровских реформ, проводятся мероприятия в связи с этим в разных аудиториях. Ровно вчера было центральное мероприятие, на котором присутствовали те люди, которые вместе с Гайдаром работали в первом Правительстве в 1991–1992 годах. Из наших выпускников там были Игнатъев, Широнин, Авин, Нечаев (боюсь кого-нибудь забыть), естественно, был Чубайс, Сергей Васильев был.

Мне было очень приятно, я скромно сидел в уголочке и молчал, а говорили они, и по очереди несколько человек из них сказали, что Игорь Васильевич Нит и семинар «Реалистическое моделирование» сыграли роль в образовании тех людей, которые хотели реформ, которые понимали, что так, как оно было на излёте советской власти, продолжаться не может, во всяком случае, в области экономики.

Такое совпадение замечательное, вчера вспомнили наш семинар и Игоря Васильевича, что мне, конечно, было особенно приятно, а сегодня у нас семинар проходит. Я надеюсь, что он будет, как обычно, интересным и полезным. Спасибо.

А.А. АУЗАН

Спасибо, Павел Алексеевич.

Антон Викторович, примите бразды правления процессом, пожалуйста.

А.В. ДАНИЛОВ-ДАНИЛЬЯН

Уважаемые участники семинара! Переходим, собственно, непосредственно к деловой части. Я с удовольствием предоставляю слово Игорю Вячеславовичу Беликову для доклада по вопросу: «Российское корпоративное управление: универсализм против реалий».

Как обычно, у нас 15–20 минут на выступления основного докладчика, дальше, если есть содоклады, как я понимаю, Александр Давидович Берлин. На два голоса, хорошо? И потом дискуссия.

Если нет возражений, Игорь Вячеславович, Вам слово. Пожалуйста.

И.В. БЕЛИКОВ

Александр Александрович, Виктор Дмитриевич, спасибо за организацию семинара и за возможность мне и Александру Давидовичу поделиться теми мыслями, касающимися российского корпоративного управления, которые у нас возникли в результате анализа и практики, и теории.

В таком аллегорическом виде наш взгляд на то, как развивается корпоративное управление, изложен в этой небольшой истории. Но

мы этим не ограничимся, хотя, на мой взгляд, в ней суть того, о чем мы будем говорить более детально, содержится немало, но мы двинемся теперь к конкретике.

Как уже Антон Викторович сказал, у нас будет доклад на два голоса. Поскольку он состоит из четырёх частей, то, соответственно, первая и третья часть будут мои, а вторая и четвертая — Александра Давидовича. Вот структура нашей презентации.

Что мы хотели сделать? Мы хотели поместить картину развития российского корпоративного управления в такой глобальный контекст, поскольку понимание корпоративного управления и сам этот термин, вытекающие из него частные определения, само поле проблематики сформировались на рынках развитых стран и потом уже начали своё движение на рынке развивающихся стран, то, соответственно, мы считаем важным для понимания того, как развивается корпоративное управление в России, проанализировать его в таком контексте.

Итак, мы перейдём к международной практике корпоративного управления. Что это такое? Я хочу просто добавить, пояснить более детально, что это понятие, которое возникло в начале 90-х годов и содержало набор стандартов, рекомендаций, которые описывали то, каким образом должны строиться отношения между акционерами компании, между акционерами и менеджментом, и компанией в целом, и так называемыми стейкхолдерами или заинтересованными группами. Довольно быстро это понятие наполнилось тем содержанием, основные тезисы которого на этом слайде изложены. Акцент делался на обеспечение прав миноритарных акционеров в процессе деятельности компании, на формирование состава совета директоров и организацию работы на основе принципов, обеспечивающих его независимость от отдельных групп акционеров, менеджмента и реализацию его контрольно-надзорных функций и высокую степень

раскрытия информации компании обо всех важных аспектах её деятельности. Прежде всего, таких как структура акционерного капитала, стратегия, результаты деятельности, существенное корпоративное действие идей и сделки, деятельность органов управления и контроля. Ядром этих рекомендаций, то есть ядром того, что называется международной лучшей практикой корпоративного управления, явился свод рекомендаций в отношении реализации контрольно-надзорных функций совета директоров по обеспечению прав всех акционеров и прозрачности компании для новых инвесторов. Это то, что было предложено всему остальному миру в качестве стандарта организации системы корпоративного управления.

Для того чтобы понять почему этот термин наполнился содержанием, о котором я только что сказал, важно чётко понимать тот контекст, в котором он возник и развивался. Этот контекст включает в себя, прежде всего, экономические, управленческие характеристики публичных компаний Великобритании и США. В частности, две наиболее важные характеристики — это высокая распылённость акционерного капитала и высококонкурентная и высокодинамичная среда ведения бизнеса. Вторая принципиально важная характеристика — это практика управления публичными компаниями Великобритании и США: оргструктура, корпоративное и операционное управление. Это был тот контекст, который определил содержание корпоративного управления.

Когда это содержание было предъявлено остальному миру, то сразу выяснился ряд фундаментальных противоречий между этими рекомендациями и той средой, в которой предполагалось эти рекомендации реализовывать. Основное противоречие применения этой лучшей практики заключается в том, что англо-американские компании — это компании с распылённым акционерным капиталом.

В то время как в других странах, странах континентальной Европы и странах с развивающимися рынками, к которым относится и Россия, для них характерна высокая концентрация акционерного капитала.

Каким образом все эти десятилетия (мы говорим о том, что этот термин появился в начале 90-х годов) предлагалось и предлагается решать это противоречие?

Используются термины «различные модели внедрения», но фактически акцент делается на то, что эти принципы являются глобально универсальными.

Для развитых стран, где концентрация акционерного капитала высокая, это, прежде всего, страны Континентальной Европы, это противоречие сглаживается высокой степенью взаимопроникновения экономик и общей управленческой и социальной средой, культурой ведения бизнеса. А для незападных стран с развивающимися рынками эта проблема намного более острая.

Какова реакция на появление этого термина и на продвижение всей этой модели в развитых странах Запада? Это принятие этих принципов фактически всеми странами, которые мы относим к Западу, будь то Северная Европа, Западная Европа и Япония в качестве универсальных.

Реакция большинства незападных стран с развивающимися рынками — принятие этих принципов на идеологическом уровне, и отказ от публичного отстаивания своей специфики, связанной с иной структурой акционерного капитала.

Это первая часть того, что я хотел донести с точки зрения контекста, в котором формировалось понятие «корпоративное управление».

Пожалуйста.

А.Д. БЕРЛИН

Я попробую более динамично представить нашу точку зрения на наш предмет. Факторы, которые позволили сформировать и продвигать эти принципы лучшей международной практики корпоративного управления. Прежде всего, я хочу сказать о том, что вторая половина XX века — это период более или менее продолжительного мирного развития экономик разных стран. И этот период, как правило, с экономической точки зрения характеризуется возрастанием доли накопления и у населения, и у производственных компаний. Там столкнулись две тенденции, с одной стороны, накапливались инвестиционные ресурсы и появлялась потребность у потенциальных инвесторов разместить эти ресурсы, не только сохранить, но и получить на них какую-то норму прибыли. С другой стороны, компании, корпорации, которые начали заниматься инвестиционной деятельностью, имитировали акции, они объективно нуждались в инвестициях как в ресурсах повышения конкурентоспособности на рынке. Эти две тенденции встретились между собой и к концу 80-х — началу 90-х годов прошлого столетия резко возросли инвестиции, прежде всего, портфельные инвестиции. Портфельные инвесторы начали взаимодействовать. У нас складывается такое впечатление, что портфельные инвестиции западных стран устремились на развивающиеся рынки. Это не так. Статистика показывает, что сначала портфельные инвесторы развитых экономик начали взаимодействовать друг с другом. И здесь появились первые признаки тех норм, которые закладывались в передовую практику корпоративного управления. Компании должны были быть прозрачными, компании должны были привлекать профессионалов, присутствие которых обеспечивало авторитетность компаниям-эмитентам.

И другие нормы корпоративного управления, которые мы теперь воспринимаем как факторы передовой практики международного корпоративного управления, начали формироваться именно тогда и именно там.

Дальше произошло крушение мировой системы социализма. Оказалось, что есть огромный рынок, на котором есть привлекательные инвестиции. И для того, чтобы туда продвигаться успешно, опять же декларировались те же самые нормы, те же самые принципы как лучшая практика корпоративного управления, которая пробивала себе дорогу на новые рынки.

И как такая завершающая стадия этого процесса — либерализация экономик большого числа развивающихся стран, открытие их для инвестиций.

Тут произошли две волны событий, которые мы называем крахами на корпоративном рынке. Первая, очень кроткая волна была в 80-е годы прошлого столетия, и вторая, существенная, — это 2001 год, начало этой волны — это крах «Энрона», «Пармалата», «Ворлдкома» и так далее. Целый ряд корпораций.

Как профессиональное сообщество отреагировало на этот крах? Две реакции. Первая реакция — юридическая, правовая. В Соединенных Штатах Америки, как вы знаете, был разработан и очень быстро принят закон Сарбейнеса — Оксли, который резко наращивал ответственность за искажение корпоративной отчетности вплоть до уголовного преследования. И вторая реакция — это усиление внимания к нормам и практикам лучшего корпоративного управления. И тогда усиливалось внимание к тому кодексу корпоративного управления, который был разработан организацией по экономическому сотрудничеству и развитию. Увидели, стало более или менее понятно, что корпоративное управление — это такой

важный и довольно эффективный инструмент воздействия на систему взаимоотношений ключевых участников. С одной стороны — акционеры, с другой стороны — менеджмент, с третьей стороны — стейкхолдеры.

Сюда же надо отнести как фактор, который усиливал это, идеологическую эйфорию конца истории. Вы, наверное, знаете, в этой аудитории даже не хочется напоминать, что Фрэнсис Фукуяма опубликовал сначала статью, а потом книгу. И такие были радужные надежды, что вот мы достигли всеобщего благоденствия. А это благоденствие на основе англо-американских принципов, которые, собственно, и закладывались в качестве таковых в систему корпоративного управления.

Что касается тех факторов, которые сыграли свою роль на перенос этих принципов и их вращение в практику корпоративного управления в Континентальной Европе, то здесь тоже произошли существенные подвижки. Когда я читаю курс корпоративного управления для студентов, я им рассказываю, что есть три модели корпоративного управления. Мы традиционно их рассматриваем: англо-американская, континентальная, или немецкая, и японская. И говорим об их различиях. Но надо сказать, что и здесь произошли существенные подвижки в сторону единого набора принципов и норм лучшей международной практики корпоративного управления. Произошло заметное увеличение веса международных портфельных инвесторов в акционерном капитале компаний Континентальной Европы. Произошло быстрое распыление акционерного капитала большинства публичных компаний. Но вес традиционных крупных акционеров и их влияния на процессы управления начали постепенно снижаться, несмотря на высокую концентрацию акционерного капитала.

Кроме того, надо сказать, что изменился некоторый подход к рассмотрению инвестиционной привлекательности. Она теперь

рассматривается не только как высокая степень информационной прозрачности компаний и обеспечения прав миноритарных акционеров, но и как включающая повышение эффективности управления, конкурентоспособность, улучшение репутации компании.

Надо сказать, что эти нормы и правила международной лучшей практики корпоративного управления рассматриваются теперь как составная часть современной общей управленческой культуры. Это очень важный дрейф, о котором более подробно я ниже скажу.

Наконец, регуляторы и бизнес этих стран в целом едины в политике перехода к англо-американской модели корпоративного управления. Здесь тоже сработало несколько факторов. Была сильная политическая поддержка в Евросоюзе этих англо-американских норм. И экономические, и финансовые меры, которые принимались на уровне ЕС, они тоже подталкивали к принятию единых универсальных норм, норм лучшей международной практики корпоративного управления. И практически с публичной повестки обсуждений вопрос об индивидуальности каждой страны, о применимости этих норм к специфике каждой страны был снят. Ну, практически снят.

Особенности, которые можно отметить уже сегодня, рассматривая утверждение этих единых норм как универсальных норм в Континентальной Европе. Прежде всего, это фокусировка кодексов, национальных кодексов корпоративного управления на небольшом числе проблем. Главным образом, если говорить о том акценте, который сделан сегодня, это работа советов директоров, раскрытие информации, взаимодействие с акционерами и стейкхолдерами.

Надо сказать, что отмечается более или менее сбалансированный подход к статусу этих положений, положений международной практики, лучшей практики. Большая часть остаётся на уровне принципа «соблюдай или объясняй причины несоблюдения».

Ниже я потом скажу, как этот принцип рассматривается у нас в России, но сейчас я должен сказать, что если мы подходим к этому принципу, мы должны точно понимать, что там есть две части: либо соблюдай правило, норму, либо объясни, почему ты не соблюдаешь. И то, и другое воспринимается как абсолютно добротный подход. То есть если ты соблюдаешь, здесь, понятно, отчитывайся о соблюдении. Но если не соблюдаешь, просто объясни, почему ты это не соблюдаешь. Если твоё объяснение принимается, то ясно совершенно, что с этой компании, с этой корпорации снимаются требования и воспринимаются как удовлетворительные её объяснения.

Кроме того, надо сказать, что в Континентальной Европе есть независимые и эффективные судебные системы, да и общая культура ведения бизнеса. Высокий уровень социального капитала обеспечивает нормальное функционирование этих единых норм и правил в Континентальной Европе.

Игорь Вячеславович, Ваше слово.

И.В. БЕЛИКОВ

Таков контекст был возникновения и развития того, что называется наилучшая практика корпоративного управления.

Что у нас происходило? Какова была реакция в России органов государственного регулирования и бизнеса на сформировавшийся там набор рекомендаций, которые, хочу подчеркнуть, формировались в том специфическом культурном, экономическом, управленческом контексте? Внедрение этих норм в России началось во второй половине или даже, можно сказать, более активно в конце 90-х годов.

Что было характерно для политики по внедрению этой наилучшей практики корпоративного управления? Мотором выступал регулятор. Тогда это была федеральная комиссия по рынку ценных

бумаг, потом — Банк России. Бизнес выступал объектом внедрения. Его участия в разработке этих принципов применительно к России было весьма и весьма пассивно. Он выступал объектом.

Англо-американская модель стала исходной точкой для формирования национальной базы регулирования корпоративных отношений. Понимание, что такое инвестиционная привлекательность в России было сведено фактически к защите прав миноритарных акционеров и обеспечению контрольно-надзорных функций советов директоров. Вот фактически так.

Далее. Политика с самого начала регулятора была ориентирована на высокую степень соответствия формулировкам наилучшей практики. Хорошее корпоративное управление в понимании регулятора — это было максимальное соответствие западной практике. Вопрос об адаптации был снят с самого начала.

И для нас с самого начала был характерен подход очень высокой степени детализации и жёсткости формулировок. Александр Давидович сказал, что там подход был весьма гибкий, и подход, основанный на принципе «соблюдай или объясни», у нас фактически был де-факто подход «соблюдай или подвергнешься санкциям». Мониторинг был основан на проверке формального соответствия этим принципам.

Каков был результат такой политики? Его можно разделить на два этапа, это конец 90-х — 2008 год и период 2009 год — по настоящее время. Первый — период расцвета. Что для него было характерно? Большое пространство для экстенсивного роста российской экономики, рост интереса иностранных акционеров к российским активам. Прежде всего, пришли спекулятивные инвесторы, но стали появляться и первые долгосрочные инвесторы портфельные. Готовность западных портфельных инвесторов

удовлетворяться небольшим объёмом внедрения этих принципов в российских компаниях. Рынок стремительно растёт, выброшены новые активы, поэтому аналитики говорят, что недооценённость в разы или даже на порядок. Конечно, нас устроит минимальная демонстрация того, что менеджмент и контролирующие российские акционеры принимают эти принципы. Это давало возможность российским контролирующим акционерам привлекать новый капитал в обмен на словесное и минимальное практическое внедрение этих принципов, не допуская приходящих портфельных инвесторов, в основном западных, к реальному управлению.

Что благоприятствовало развитию этого процесса? Это благоприятные перспективы международной экспансии, интеграции части российских компаний в глобальный контекст, возможность размещать свои акции за рубежом, привлекать капитал оттуда, приобретать активы за рубежом, осуществлять обмен активов — это всё подталкивало контролирующих российских собственников к принятию на словесном уровне прежде всего и на в каком-то ограниченном объёме практическом, с точки зрения практических шагов, этих принципов. При этом очень важно отметить то обстоятельство, что судебная система продолжала оставаться неэффективной, и этот фактор скажется позже. Но сейчас он в тот период не особенно работал, поскольку рынок стремительно рос. Растущее число российских компаний выходило на западные биржи, ежегодно примерно 1,5 десятка российских компаний осуществляли IPO, и мультипликаторы были 5, 6 и 8, то есть во сколько раз капитализацию оценивали больше по сравнению с балансовой стоимостью компаний.

Далее. Компании реагировали на это увеличением включения этих принципов в свои внутренние документы. Прежде всего, пример

подавали компании, которые провели размещение своих акций на зарубежных биржах (в меньшей степени на российских, но тоже), и компании, которые к этому готовились. Шёл быстрый рост капитализации. Поэтому даже для самых консервативных собственников выгода была очевидна — ты принимаешь внутренние документы, в которых фиксируешь эти принципы, в ответ — у тебя появляется и быстро реализуется перспектива превращения части твоего актива в деньги. При этом российские собственники сохраняли очень высокую степень контроля и участия в управлении над своими активами, что снижало их опасения, связанные с принятием декларативных принципов об уважении миноритарных прав акционеров, связанные с тем, что приходилось включать в советы директоров какое-то число независимых директоров и так далее.

Но в этой прекрасной картине произошёл резкий поворот, связанный с кризисом 2008 года. И с 2009 года практика развития корпоративного управления в России вступает в новый, гораздо менее радужный этап, который продолжается по настоящее время.

Что для него характерно? Во-первых, резкое снижение привлекательности российского рынка. Это ключевой фактор. Рынок падает, и это влечёт все остальные негативные тенденции, в том числе с точки зрения практики корпоративного управления. Прежняя модель быстрого наращивания капитализации в обмен на декларативное принятие принципов наилучшей практики корпоративного управления не работает.

Произошло серьёзное ухудшение перспектив международной экспансии. Возможность для приобретения активов и для привлечения серьёзных инвесторов и перспектива продажи своих активов полностью западным инвесторам для крупнейших российских предпринимателей была закрыта политическим решением. Мы знаем,

что после дела Ходорковского все крупнейшие российские предприниматели поняли, что передача контроля за рубеж стала для них невозможной.

Далее. Сочетание экономических, финансовых, политических факторов привело к тому, что в российских компаниях процесс IPO застопорился и даже пошёл вправо. Большое число российских компаний уходило и уходят с зарубежных бирж.

Контролирующие акционеры ужесточили свое участие в управлении, и соответственно здесь они столкнулись с тем, что это ужесточение создавало менее комфортную среду для их взаимодействия с теми независимыми директорами, которые стали появляться, и с теми механизмами как, например, служба внутреннего аудита и так далее, которые внедрялись на предшествующем этапе.

Далее. Возросли риски экспроприации бизнеса группами, имеющими сильные политические связи. Соответственно, хотя бизнес понимает, что в случае, если группа, которая стремится захватить этот бизнес, обладает такими связями, то, пожалуй, ничего не поможет. Но всё-таки по традиции считается, что более высокая концентрация капитала даёт несколько большие гарантии для удержания бизнеса в случае рейдерского давления. А это означает, что вся система корпоративного управления должна быть упрощена, ужесточена, и толкает компании на отход от реализации тех принципов, попытки которых были сделаны в предшествующий период.

Далее произошло расширение позиций госкомпаний, опирающихся на нерыночные преимущества. Соответственно для частных компаний перспектива роста также резко сократилась, более острой стала проблема выживания. Соответственно, в ситуации, когда речь идёт не о росте и наращивании капитализации, а о выживании, принципы наилучшей практики корпоративного управления,

ориентированные на рост и привлечение капитала, становятся ещё менее актуальными. Судебная система остаётся неэффективной, и в большей степени стала использоваться для решения вопросов собственности неэкономическим путём. И это тоже не способствует, мягко говоря, развитию практики корпоративного управления.

Чем на это ответили компании? Мы видим, что ответ компаний заключался в стагнации процесса применения наилучшей практики корпоративного управления даже в компаниях, которые ранее проявляли к этому интерес. Сократилось число компаний, заинтересованных в применении этих принципов в будущем, те, которые планировали это сделать. Прежде всего, это те компании, которые планировали выйти на зарубежные биржи. Число таких компаний резко сократилось. Это всё сочеталось с более системным и последовательным курсом регулятора по обеспечению соответствия практики корпоративного управления российских компаний этим принципам наилучшего корпоративного управления. То есть объективно экономическая среда толкает компании в сторону отхода от этих принципов. Политика регулятора намного более ужесточилась по сравнению с началом 2000-х и движется в сторону ужесточения требований, толкает компании против того экономического тренда, который объективно формируется. В частности, ужесточаются санкции за несоблюдение этих принципов и политика «соблюдай или объясни» всё больше заменяется: а) переводом растущего числа рекомендаций из статуса рекомендаций в положения закона и б) более жестким подходом «соблюдай или подвергнешься санкциям», а объяснения не очень принимаются.

Каков итог? Итог: появление двух острых противоречий, это усиление регуляторного давления по внедрению международных принципов корпоративного управления при снижении традиционных

экономических стимулов для российских компаний внедрять эти принципы. И второе противоречие — использование инструментария корпоративного управления с распыленным акционерным капиталом, что является основой для возникновения этих принципов на Западе, и усиление стимулов к высокой концентрации капитала в российских компаниях с целью удержания контроля в ухудшающейся экономической среде и в условиях нарастания рисков экспроприации. Такое противоречие в принципе характерно почти для всех развивающихся рынков, но для России оно особенно остро. Почему? Вследствие того, что здесь процесс ухудшения экономической среды развивался особенно быстро. А политика регулятора ужесточалась, в свою очередь, также особенно быстро. На других развивающихся рынках это противоречие решается тем, что, с одной стороны, развивается процесс объективного экономического интереса компаний к привлечению портфельных инвесторов, тенденция на других развивающихся рынках сохранять присутствие на западных биржах и даже его расширять развивается, в то время как у нас она идёт вспять. А регулятор проводит более гибкую политику, отчасти осознанно, отчасти, понимая объективные пределы этого давления и навязывания этих принципов.

У нас, как я уже сказал, это противоречие проявляется особенно остро. И, наконец, у нас, как, пожалуй, ни на другом развивающемся рынке мы видим кризис существующей модели экономического развития и регулирования, ориентированный на количественные показатели и формальное соответствие.

Вот, мы взяли два примера, которые особенно наглядно показывают кризис этого общего подхода, частным проявлением которого является противоречие в регулировании корпоративных отношений.

В июне была принята «дорожная карта» Правительства в части корпоративного управления по принятию ряда законов, которые должны подтолкнуть место России в рейтинге Doing Business. Мы видим, что за 5 лет Россия резко поднялась. При этом всеми признаётся, и, в частности, бизнесом, что объективная ситуация для ведения бизнеса значительно ухудшилась.

И пример частного проявления кризиса этой модели формального соответствия — это результат политики регулятора по увеличению степени соответствия российских документов, описывающих практику корпоративного управления и западные модели наилучшей практики корпоративного управления. По исследованию, проведённому в конце 2014 года, Россия заняла 7 место из 25 стран с развивающимися рынками. Казалось, надо вставать и аплодировать. Но я вам назову страны, которые в этом рейтинге были помещены значительно ниже России. Это Южная Корея — 13-е место, Объединенные Арабские Эмираты — 14-е место, это Канада — 18-е место, Китай — 19-е место, Япония — 21-е место.

Сравните структуру экономики, темпы развития, качество инвестиционных процессов в этих странах, которые находятся значительно ниже России в этом рейтинге и ситуацию в России. Что делать? Александр Давидович, Вы объясните.

А.Д. БЕРЛИН

Если говорить о том, как мы видим сегодняшнюю повестку дня, скажем так, лучшие практики корпоративного управления в России, первое, на что хочется обратить внимание, что мы должны и профессиональным сообществом, и на уровне компаний воспринимать, как нам представляется, корпоративное управление как

философию и метатехнологию стратегического управления компаний. Такой подход должен обеспечить внедрение новой управленческой культуры, разработать внедрение новых бизнес-моделей, современных управленческих технологий, а не только... или, прежде всего, механизм контроля и обеспечения прав миноритарных акционеров.

Вообще наше корпоративное законодательство ориентировано на англо-американскую модель. В этом законодательстве значительный упор делается на защиту прав миноритариев. Структура капитала у нас другая. Она высококонцентрированная в основном. И всё это свидетельствует о наличии конфликтов.

Я хочу сделать такое отступление, связанное с тем, что вчера Сбербанк провёл конференцию, посвящённую 175-летию Сбербанка.

На этой конференции были два выступления, которые оставили у меня особое впечатление. Первое выступление физика, который руководит кафедрой в одном из американских университетов, но он наш бывший соотечественник, как я понимаю, может быть, и нынешний, который говорил о квантовой физике, о тех перспективах, которые развитие квантовой физики будет обеспечивать в системе управления, производства и так далее. И выясняется, что мы стоим на пороге совершенно новых технологий, которые потребует от менеджмента совершенно новых подходов.

А второе выступление, которое на меня произвело просто поразительное впечатление, — это глава компании GetTaxi, который рассказал, между прочим, о том, что их анализ привёл к пониманию возможностей повышения эффективности использования автомобильного транспорта в 40 раз. В 40 раз! Ни на проценты, ни в 2 раза, не в 3, а в 40 раз! И они этого добились, и на сегодняшний день обороты GetTaxi составляют более миллиарда долларов в России.

Эти два сообщения сказали мне... Я имею отношение к корпоративному управлению, в одной из компаний я являюсь председателем совета директоров. Когда мы проводим там заседания, я пытаюсь ориентировать менеджмент, намекнуть ему, хотя бы мягко, что, ребята, управление-то у нас несовременное. И поэтому мне представляется, что сегодняшней, а ещё лучше завтрашней взгляд на систему корпоративного управления — это такая метасистема, которая вбирает в себя две вещи. Я всё время студентам говорил, что первая ипостась, в которой предстает перед нами корпоративное управление — это красивый фантик, в который можно обернуть бизнес для того, чтобы его подороже продать. И с середины 90-х годов прошлого века до примерно 2013–2014 года у нас такое в России было не только понимание, но и перевод этого понимания в практику. Во-первых, корпорации и их собственники понимали, что они могут дороже продать свой бизнес, достигнув более высокой капитализации. Во-вторых, они понимали, что вторая сторона корпоративного управления — более или менее эффективная система менеджмента, которая позволяет достичь стратегических задач, стратегических целей, связанных или основанных на современных технологиях, а ещё лучше на технологиях завтрашнего дня. И этот пункт повестки дня нами как-то не очень хорошо понимается. Причём не на уровне компаний, потому что от 90 до 100 процентов практики корпоративного управления российских компаний сегодня — контроль за соответствием корпоративному законодательству. Корпоративный секретарь заботится, чтобы все решения, которые совет директоров принимает, ни в коем случае не противоречили, а лучше бы ещё точно соответствовали норме законодательства. Утверждение проектов управленческих решений, которые разработаны менеджментом. А на чём основаны эти решения,

эти предложения менеджмента? На старинных технологиях. Самая уязвимая пята нашей экономики, с моей точки зрения, это сегодня удивительная отсталость управленческих кадров. Удивительная просто! И сейчас идёт откат, если был взрывной интерес к бизнес-образованию (это я просто на своем опыте знаю), то сейчас происходит откат. Как только кризис начал развиваться, первая область, которую кризис заставил сократить расходы, это обучение и повышение квалификации.

Поэтому сегодня главная старинная неоклассическая модель экономики. Компания понимается не на институциональном уровне, а на уровне фабрики по переработке ресурсов в результат. Отсюда задача минимизации затрат и только.

Поэтому главное производство — контроль за реализацией этих менеджерских решений — это и есть на сегодняшний день функция совета директоров.

Новый подход должен быть и со стороны и регулятора, и компании, и профессионального сообщества. Должен быть реальный взгляд на совет директоров, как части единой управленческой команды компании.

Очень важный ресурс — конкурентоспособность и устойчивость компаний. Мне сегодня Игорь Вячеславович рассказал как проходило вчера заседание в Росимуществе по утверждению кандидатур по списку № 91-р. Если кто не знает, что это такое, — это такой список российских компаний, в которых советы директоров формируются решением Правительства России. Так вот, утверждение этих кандидатур в состав советов директоров занимал 15 секунд — пролонгировать, пролонгировать, пролонгировать. При таком подходе к определению качественного состава совета директоров не мудрено

понять, что будет собой являть система корпоративного управления в этих компаниях.

И, наконец, совместные усилия регулятора и участников рынка, а цель — это повышение степени вовлеченности совета директоров в процессе стратегического управления компаниями, путём сочетания контрольно-надзорной функции и функции профессионального развития менеджмента, формирования новой управленческой культуры.

Огромное, подавляющее число российских корпораций, то есть акционерных компаний, — это компании, в которых сформированы советы директоров не понятно по какому принципу. Не понятно, кто там представлен.

Могут ли эти люди требовать от менеджмента актуального решения актуальных управленческих задач? Скорее всего, нет. Поэтому в основном советы директоров заняты тем, что они штампуют проекты решений, предложенные тем же самым менеджментом.

Теперь о вкладе регулятора. Нам представляется, что регулятор (Центральный банк на сегодняшний день) должен: сфокусировать своё внимание на обеспечении прозрачности практики корпоративного управления публичных компаний для рынка; стимулировать внимание участников рынка именно к этим вопросам; сократить количество точек контроля раскрытия информации о практике корпоративного управления. Вот подход один. Есть принцип — либо соблюдай, либо объясняй, почему не соблюдаешь.

А у нас как? В сентябре этого года группа по созданию (оказывается, есть такая группа, она всё ещё работает) международного финансового центра, экспертный центр при Правительстве Российской Федерации, «открытое Правительство» разработали рекомендации по контролю корпоративного управления и разослали эти рекомендации. Чек лист на 99 страницах. Можете

себе представить? На 99 страницах! Там содержатся показатели, по которым они будут оценивать корпоративное управление. Кто должен эти 100 страниц заполнить? Корпорации. Кто в корпорациях? Должен быть персонал. Персонал либо из пальца выдует эти 99 страниц, либо он должен будет забросить всю свою работу и сосредоточиться на том, чтобы готовить информацию для почтенных структур в системе нашего государственного управления.

И.В. БЕЛИКОВ

Александр Давидович, 99 — это перечень вопросов. На каждой странице примерно 5–6 вопросов. Если отвечать на каждый из них по четверти страницы, посчитайте сколько это будет — это будет примерно 400 страниц.

А.Д. БЕРЛИН

О вкладе регулятора. Поставить в качестве своей основной задачи — обеспечение достоверности раскрытия информации о ключевых аспектах практики корпоративного управления в корпорациях и прежде всего о работе советов директоров.

Основанием для санкций должна быть недостоверность, неполнота раскрытия информации или отсутствие достаточных объяснений, а не сам факт.

Регулярное вынесение предупреждений со стороны Московской биржи компаниям за несоответствие их независимых директоров полному перечню критериев независимости, несмотря на наличие пояснений советов директоров компаний по этому вопросу.

Компании дают раз пояснение, два — пояснение, три — пояснение, а Московская биржа всё возвращает к ним эти претензии по несоответствию критериев. Ну, есть персоны, которые

действительно там по ряду параметров не соответствуют. Эта практика продолжается.

И наконец, нам представляется, что регулятор должен всё-таки занять позицию не только выяснения сути того, что является собой сегодня реальная система корпоративного управления в Российской Федерации, но и стать центром экспертного сообщества России по пониманию природы корпоративного управления, понимания перспективы движения корпоративного управления, а не только формального соответствия норм и правил, которые принимает регулятор, доставляет их в качестве обязательных российским корпорациям. И эти нормы и правила полностью и целиком соответствуют нормам и принципам международной практики корпоративного управления, российская среда для которых с нашей точки зрения ещё не готова. Спасибо.

Теперь, наверное, вопросы?

А.В. ДАНИЛОВ-ДАНИЛЬЯН

Большое спасибо и Игорю Вячеславовичу, и Александру Давидовичу.

У меня первый вопрос. Всё было очень здорово рассказано, и что сейчас происходит, и что, наверное, нужно было бы делать, в том числе вклад регулятора.

Есть ли ощущение у вас, уважаемые господа, что и регулятор готов немножко по-новому подойти к своему вкладу в этот процесс, и самое главное — общество, в том числе независимые члены многочисленных советов директоров, на самом деле готовы как-то немножко перестроится, относительно ставшего привычным им функционирования в качестве независимых членов совета?

А.Д. БЕРЛИН

Мне кажется, что когда мы говорим «регулятор», мы всегда должны иметь в виду, кто это конкретно. Кто конкретно? Мы сегодня на семинаре памяти Игоря Васильевича Нита. Я всё время вспоминаю, как он ставил вопросы. Когда начинается какое-то общее рассуждение, он говорил: «Подождите, это кто? Ведь за этим кто-то стоит? У этого кого-то есть свой интерес. Он каким-то образом влияет на реализацию этого интереса, он добивается реализации этого интереса».

И поэтому, когда мы говорим «регулятор», то мы должны иметь в виду, что есть Центральный банк, там есть подразделения, которые работают на этом направлении. Чего они добились? Они добились потрясающих успехов.

И если мне память не изменяет, я не помню точно, то ли Дмитрий Анатольевич Медведев, то ли Владимир Владимирович Путин говорили с гордостью о тех рейтингах, которые приводил

в примере Игорь Вячеславович — Doing Business, что мы так резко поднялись, мы обогнали такие страны. Кто-то готовит это. И эта подготовка - свидетельство того, что мы прогрессивно идём, движемся в прогрессивном направлении.

А реальность? А реальность другая. Поэтому у меня представление, что за последние два-три года Росимущество сделало огромный шаг назад. Огромный шаг назад!

Если вы помните время, когда Медведев был Президентом Российской Федерации, произошёл резкий поворот в практике корпоративного управления. Президент тогдашний принял решение, что в советах директоров госкомпаний и компаний с госучастием места независимых директоров не должны занимать чиновники. И он потребовал вывести чиновников из составов советов директоров — министров, заместителей министров, начальников главков и так далее. Вывели. Заменяли независимыми директорами. Сразу хочу сказать, что если мы возьмём по качественному составу тех независимых директоров, то выяснится, что они не так уж и независимы. Они независимы от меня, от вас, но они зависимы от тех, кто их туда продвигал, в эти советы директоров.

Что сейчас? Сейчас всех чиновников вернули назад. Я долгое время сидел в совете директоров. Это был совет директоров московской кондитерской фабрики «Красный октябрь». Я 8 лет там был заместителем председателя совета директоров. А там была 25 процентов доля правительства Москвы. И от правительства Москвы сидела очень симпатичная, очень милая и очень профессиональная женщина, которая возглавляла комитет по имуществу Москвы. Она приезжала за 5 минут до заседания совета, садилась рядом со мной и, поглаживая меня по руке, говорила: «Александр Давидович, миленький, какое тут решение будет

приниматься, Вы мне расскажите. Я сейчас с этого заседания поеду на заседание совета директоров фабрики «Восход». Ей некогда. У неё нет времени для этого, она не может в этом разобраться.

А у министра что, больше времени или у заместителя министра? Нет. Поэтому я думаю, что если говорить о позиции регулятора, мне кажется, что нормальное движение в сторону лучшей практики корпоративного управления должно начаться с того, чтобы качественно отбирать людей для того, чтобы они работали в советах директоров, чтобы у них было для этого время, чтобы у них было для этого образование, чтобы у них был мало-мальский опыт. Такие люди есть в России, их немало. Но есть ли заинтересованность или нет?

И дальше я хочу сказать, что эта попытка, такая общая сейчас тенденция — побольше контроля, товарищи, общественной жизни, гражданской активности, собственности, налогов, уплат и так далее. Побольше контроля! Эта же тенденция проявляется и в деятельности регулятора. Примеры я приводил в докладе.

И.В. БЕЛИКОВ

Я хочу добавить. На мой взгляд, самое главное — это общая среда. Мы говорили об этих принципах в международной практике корпоративного управления. Несмотря на то, что в Континентальной Европе они не полностью соответствуют структуре акционерного капитала, ряду управленческих традиций, тем не менее, такого острого конфликта там нет, поскольку существует гибкая хозяйственная среда, гибкая регулятивная среда, и этот конфликт сглаживается, и постепенно происходит сближение этих довольно жёстких норм и реальной практики.

Ситуаций, когда реальная среда побуждает... Я не стал бы здесь очень сильно критиковать компании. Компании, на мой взгляд,

в данном случае действуют так, как их заставляет действовать объективная экономическая среда. Когда главным является концентрация контроля в руках основного акционера, сокращение издержек («резать те кости», как на профессиональном жаргоне говорят), потому что перспектива привлечения новых инвестиций, перспектива изменения общеэкономической среды крайне неблагоприятна, то при этом говорить им: вы недостаточно сознательны, вы должны проявлять высокую сознательность и внедрять эти принципы — это мне напоминает, как в конце 80-х годов мы всё ещё занимались коммунистическим воспитанием нашего населения в условиях, когда (мы помним, да?) полки совершенно опустели, отсутствовали базовые товары. Вот это что-то такое.

Среда является самым главным фактором, её не переломить никакими усилиями регулятора, никакими воззваниями к профессиональному сообществу и к собственникам. Спасибо.

П.А. МЕДВЕДЕВ

Уважаемые докладчики, я и раньше не был оптимистом, но вы меня уже огорчили полностью и окончательно. У меня такое было представление о корпоративном управлении, что у нас не очень хорошо, но есть возможность брать пример хотя бы с кого-то.

Я, конечно, читал каждый год Doing Business и видел противоречия с реальностью, но я пытался это себе как-то объяснить тем, что на иностранных языках цифры сложно произносятся и сложно понимаются. Думал, что просто перевод неправильный, а оказывается есть системная причина.

Кто этот Doing Business всё-таки вычисляет? Какой-нибудь слепой Фауст, очередной, который думает, что... Ясно, что слепой Фауст думал, а что на самом деле происходило? И только я начал

мучиться из-за этого «дуинг-бизнеса», как тут же Александр Давидович сказал, что какая-то автомобильная транспортная компания повысила эффективность в 40 раз. Там также измерения строятся?

А.Д. БЕРЛИН

У них все эти рейтинги формализованы. Там есть веса, по которым определяется позиция того, другого, пятого, десятого. Есть совершенно чёткие критерии. У нас Правительство Российской Федерации в 2014 году утвердило новый кодекс корпоративного управления. Ставим большую галочку: смотрите, в России новый кодекс. В этом кодексе содержатся положения, которые ориентируют корпорации на главные позиции англо-американского подхода, лучшие практики международные в корпоративном управлении. Какие россияне молодцы! Вот так и делается бизнес.

А эта автомобильная компания... Понимаете, там есть другой фактор, другой показатель, там цифра действительно иначе произносится. Потому что если у тебя миллиард долларов через счёт прошёл, хоть так назовите миллиард, хоть не так назовите миллиард, он и есть миллиард.

И.В. БЕЛИКОВ

Я хотел добавить, что лежит в основе этого расхождения. На мой взгляд, в основе этого расхождения лежит то, что экономическая и, кстати, социальная жизнь всё время осложняется и становится всё менее подверженной формальным принципам. Раньше управление легче организовывалось на основе формальных принципов, поскольку сами производственные процессы, управленческие процессы были проще. Советский Союз мог создать атомную бомбу, создать ядерное

оружие, держа учёных в известных «шарашках». Создать iPad в «шарашке» невозможно, потому что жизнь стала другой, сами процессы управленческие, технологические стали другие, они требуют другого качества мышления, другой степени креативности, и успех сейчас определяется в меньшей степени следованием формальным принципам. Если мы посмотрим на компании, добившиеся выдающихся успехов, и на страны, которым удалось осуществить прорыв, то там было что? Был баланс между изучением и заимствованием каких-то элементов успешного управленческого опыта и их адаптация, модификация и исходная, и в процессе реализации. Мы же считаем, что есть некие жесткие принципы, и если ты этим принципам следуешь, то успех автоматически обеспечен. Это и раньше, но далеко не всегда так было, сейчас это успех не обеспечивает. Спасибо.

А.Е. ШАСТИТКО

Добрый день, уважаемые коллеги! Поскольку мы заседаем больше часа, можно я вместе с вопросом ещё небольшой комментарий, тем более у меня есть, что сказать.

Александр Давидович тут упомянул про набор независимых директоров в госкомпании в 2008 году. Я как раз попал в первую волну. Я получил короткий, но неизгладимый по впечатлениям опыт директорства в «Росагролизинге». Я понимаю, что там была длинная, долгая борьба, кого же туда независимым директором... И тут человек, которого я не очень хорошо знал, предложил: а не пойду ли я туда.

И когда меня включили в состав советов директоров, буквально через два дня ко мне приезжает гонец буквально с такой пачкой документов, чтобы я быстро проголосовал. Я говорю: «Хорошо. Я по

кадровым вопросам людей уважаю, я ставлю «за», а по всем финансовым вопросам я воздерживаюсь от голосования». Через несколько дней мне говорят: «Ты что с ума сошёл? Ты что делаешь?». Ничего, на самом деле дальше меня вроде бы никто не ругал. Через три месяца меня включили... там очередное распоряжение, по-моему, Владимира Владимировича, что я должен на 2009 год тоже быть в совете директоров. Но в июле таинственным образом моя фамилия исчезла. Я даже не понял как. Из этого следует, что может даже и были независимые директора в первом наборе, потому что тот, кто меня туда продвинул, я ему ничего не должен был, вообще ничего, мы шапочно были знакомы. Он знал, что я немного занимаюсь теоретическими вопросами корпоративного управления. Но такое получилось. Это означает, что когда проектировали норму, что такое независимый директор, так же, как проектируют другие нормы, серьёзно на самом деле к этому вопросу как до этого не относились, так и после этого, когда уже вроде бы формализовали оценки регулирующего воздействия. Когда вводите новый инструмент, как он будет работать? С чего вы взяли, что?.. Вот вы набрали, вроде бы, продвинутых людей и понимающих, как можно было бы помочь компании, вот так не опростоволоситься, как она опростоволосилась, но, тем не менее, это не сработало.

А теперь, обращаясь к более общему вопросу. Очень интересно на самом деле Ваше выступление, которое меня привело к тому, что, оказывается, теория импорта институтов, я думал, что экономисты её давно похоронили, в общем-то, практика показывает, что нет. Практика импорта институтов живёт, она живёт в действиях регулятора. Это получается, что регулятор ведёт себя не институциональным образом, потому что любой институционалист скажет, что если институциональная среда сильно отличается от

стороны к стороне, то бесполезно импортировать институт, понимая, что это не только норма, это ещё механизмы, которые обеспечивают соблюдение этой нормы. И вот так просто это импортировать не получится. Тогда возникает вопрос: объясни, почему это не соблюдаешь? Видите ли вы определённую последовательность действий, для того чтобы регулятор через какое-то время начал практиковать этот принцип? Что, с вашей точки зрения, надо практически сделать, для того чтобы он более благосклонно относился к тому, что для него, может, не очень удобно, потому что это затратная процедура? Ему дают аргумент, он должен взвесить: да, нет. Сказать, что да, это вы правильно объяснили, вот это неправильно и сделать своё заключение. Если мы берём вопросы помимо квалификации регулятора... Предположим, что там появилось несколько умных людей, которые понимают, что надо всё-таки двигаться в направлении, то, что антимонопольщики называют «rule of reason». Потому что в антимонопольном регулировании есть запреты как таковые, в законе написано «нельзя», значит, нельзя. А есть запись, когда вы объясните, что ваши действия, в конечном счёте, делают с точки зрения общественного благосостояния не лучше, даже если есть признаки нарушения, вам разрешат. На самом деле парадоксальным образом этот «rule of reason» в России тоже не очень хорошо работает. И здесь получается, что в корпоративном управлении объясни, почему не соблюдаешь, тоже не работает. Есть ли какая-то «дорожная карта», некоторый набор шагов, который можно было бы в рамках ограничений сделать, чтобы как-то продвинуть ситуацию? Спасибо.

И.В. БЕЛИКОВ

Я вернусь к тому тезису, который заявил в самом начале, что общая среда оказывает определяющее влияние на то, как функционируют государственные институты. Какие цели они ставят? Каких людей подбирают под реализацию этих целей?

Я не знаю, удалось ли нам донести эту мысль, что принципы наилучшего западного корпоративного управления вписаны в ту среду, и поэтому там они функционируют. В среде, где развивается общий настрой, что это абсолютно правильно, а это неправильно. И если это абсолютно правильно, то соответственно там 120 процентов должны быть настроены именно вот так, что в реальности проблемы очень просты и самое главное — действовать правильно. Любое отклонение — это есть продукт злостного чьего-то влияния, и соответственно проблема заключается в том, что это влияние надо отсечь. Любое усложнение — является негативным фактором. Такая среда, которая способствует формированию упрощения мышления и принятию решений, побуждает к тому, что даже... Здесь вопрос не столько в интеллекте, сколько в том, что люди хотят самореализовываться. И даже умный человек, если перед ним стоит дилемма, продемонстрировать свой ум и, как говорил товарищ Сталин, выпасти из тележки и оказаться на обочине, либо свой ум положить в карман и действовать так, как надо, и продвигаться по профессиональной карьере, он хочет профессионально развиваться, ничего в этом недостойного нет, то он, естественно, выбирает второе. И требовать, чтобы в управлении будь то государством или в управлении компаниями все люди были настроены героически и занимались самопожертвованием, в данном случае речь идёт не о жизни, а о профессиональной карьере, мы уже это проходили, и результат известен.

А.Д. БЕРЛИН

Я свою каплю тоже внесу. По-моему, есть два варианта ответа на Ваш вопрос.

Первый вариант. Мне почему-то вспомнился Фонвизин «Недоросль». Помните, там был Цыфиркин, который рассуждал так, что не примет через голову, то примет через зад. Он говорил: «Пороть, пороть». У нас есть такая практика, может, не так сейчас выражена, порки. Можно пороть чиновников показательно. Но, мне представляется, один из тезисов нашего доклада звучит так, что место и роль регулятора — это быть некоторым центром экспертного сообщества или магнитом для экспертного сообщества, вокруг которого собираются выслушивать это экспертное сообщество и реально принимать меры, то есть реагировать. Не просто послушал и поставил галочку, вот мы собрали 150 человек, замечательно они выступили, а всё осталось по-прежнему. Если бы нас с вами сегодня услышали, и если бы завтра после нашего с вами разговора собрали бы товарища Швецова, заместителя министра, который председатель совета директоров Московской биржи. Его бы пригласили и сказали: «Что Вы до сих пор?..» Вот эти объяснения... Вы же сами провозгласили этот принцип. Либо соблюдай, либо объясняй. Почему не соблюдаете? Давайте вместе договоримся, мы будем соблюдать: там, там будем соблюдать, начнём соблюдать. Это был бы нормальный первый шаг, той самой «дорожной картой». Но я боюсь, что у них более актуальны другие проблемы, о которых Игорь Вячеславович сказал: положил свой ум и пошёл...

И.В. БЕЛИКОВ

Александр Давидович, я позволю здесь не согласиться. ЦБ — это подчинённая часть общей жесткой иерархической системы

управления. Поскольку у ЦБ реально автономии никакой нет, поэтому я здесь хочу регулятора не оправдать, но отчасти объяснить его положение. Опять вопрос среды.

Если регулятор будет вести себя с точки зрения подхода к управлению прямо противоположно тому, которое диктуется из инстанций, находящихся над ним, и которому этот регулятор подконтролен непосредственно, то, повторяю, что для этого надо ожидать, что люди, работающие в регуляторе, все как один герои. Я не думаю, что это правильно и не хочу ничего о них плохого сказать: «Как же так? Вы не герои и не хотите ими стать?» Это неправильное ожидание. Когда есть система, в которой процесс принятия решений дисперсен, распределён между несколькими центрами, каждый из которых балансирует один-другой, тогда, да, такие взаимодействия с одним из этих центров, обладающим в достаточной степени автономией, может привести к тому, что в той сфере, которой он управляет, новые принципы могут иметь шанс на реализацию. А когда такой дисперсии управленческой нет, а есть жёсткая иерархия, то имеем то, что имеем.

Е.А. ДУБОВИЦКАЯ

Елена Дубовицкая, выпускница экономического факультета МГУ. Александр Давидович Берлин — мой научный руководитель и человек, благодаря которому я оказалась в корпоративном управлении. У меня два вопроса.

Первый вопрос. Сегодня в «Ведомостях» была статья о том, что Росимущество разворачивает свои планы по приватизации. Ваше мнение, как Вы оцениваете этот тренд и как, на Ваш взгляд, это скажется на качестве управления госкомпаниями, госсобственностью в общем и целом? Второй вопрос я задам после ответа на первый.

А.Д. БЕРЛИН

Я скажу, что сам факт приватизации — это такой, с моей точки зрения, сегодня вынужденный шаг, который позволит каким-то образом пополнять доходную часть бюджета. То есть это такой фискальный шаг, на мой взгляд.

Что касается взаимодействия с качеством управления, то практика показывает (ну, это шаг в прогрессивную сторону), что управление в госкомпаниях значительно ниже по эффективности, нежели в частных компаниях. У нас на следующей неделе в нашем диссертационном совете здесь будет заслушиваться одна диссертация по качеству корпоративного управления в госкомпаниях. Соискатель на основе анализа пришла к выводу (один из очень интересных выводов), что затраты государства на корпорации с госучастием значительно выше, чем доход, который это государство в качестве собственника получает в этих корпорациях. Ну и в качестве примера приводится «РЖД», с которым Вам, Елена, приходилось сотрудничать очень плотно. Поэтому мне кажется, что здесь такой линейной зависимости нет, хотя очень хотелось бы надеяться, что в приватизированных предприятиях качество управления будет выше.

И.В. БЕЛИКОВ

Александр Давидович, Елена говорит о статье, которая говорит о том, что Росимущество начинает политику, наоборот, о прекращении приватизации и акцент делает на повышении качества управления госкомпанией. Я опять хотел повторить ту же мысль, что Росимущество — это не центр принятия решений, это всего лишь один из органов, находящихся ещё ниже регулятора, распорядительный орган. Поэтому говорить: «Ах, какие там несознательные люди работают в Росимуществе...» Не надо этого

делать. Это есть отражение общего тренда — заниматься повышением качества управления государственной собственностью. Мы 74 года занимались. Я не думаю, что результат был значительно лучше.

Е.А. ДУБОВИЦКАЯ

Второй вопрос относится к теме сегодняшнего доклада. Вы очень много говорили о том, что принципы корпоративного управления, которые пришли к нам с Запада, и которые так или иначе отражены и в новом кодексе корпоративного управления, не всегда применимы или не всегда могут быть эффективно применимы в российских компаниях. Какие принципы, на Ваш взгляд, не применимы с точки зрения прозрачности, раскрытия информации? Наши компании не должны быть прозрачными или уровень раскрытия информации должен быть другой? Мы не нуждаемся в профессиональном совете директоров или, может быть, количество независимых директоров должно отличаться от того, что рекомендует так называемая лучшая практика? Я могу продолжать дальше: нам нужно или не нужно управлять рисками? Нам нужна или не нужна независимая функция внутреннего аудита? То есть, на мой взгляд, все те принципы, которые заложены в кодексе и которые, как Вы правильно сказали, перекочевали с Запада, я в них ничего плохого не вижу. Я вижу проблемы enforcement этих принципов, проблемы применения этих принципов российскими компаниями и их восприятие, но в самих принципах, опять же, вопрос на уточнение: что с ними не так?

И.В. БЕЛИКОВ

Мысль следующая была, что эти принципы эффективно функционируют в соответствующей среде. И когда среда движется

в обратном направлении, то соответственно эти принципы функционировать эффективно не будут. Я приведу пример. Когда в компании существует высокая концентрация капитала, и она усиливается, и основой собственник возглавляет компанию, является президентом или генеральным директором, вы, конечно, можете считать, что руководитель службы внутреннего аудита будет... и соответственно его голоса определяют состав совета директоров. Вы, конечно, ему можете объяснять, что СВА должна быть абсолютно независима от него, и она должна ориентироваться исключительно на совет директоров, а члены совета директоров должны вести себя абсолютно независимо от него. Вы этим заниматься можете, но это работать не будет. Вот мысль такая, что эти инструменты, отдельные из них, как-то работать, наверное, будут, но для того чтобы они заработали полностью, нужна соответствующая экономическая среда. А если она не полностью соответствует, то какие-то расхождения могут демпфироваться управленческой культурой, как это происходит в Континентальной Европе, где высокая. А если и первое отсутствует, более того, оно ухудшается, и второе отсутствует, то сами по себе принципы вполне нормальные, но среда другая. В воду прыгать с 10-метровой вышки — это нормально, но прыгать на асфальт с 10-метровой вышки, притом, что действие одно и то же, — не думаю, что это полезно.

Е.А. ДУБОВИЦКАЯ

Можно уточнить? Это означает, что данные принципы должны применяться только к части компаний (у нас же всё-таки есть публичные компании, которые торгуются на Фондовой бирже и у которых много внешних акционеров), или же это означает, что сам принцип должен меняться в целом для российской действительности?

А.Д. БЕРЛИН

Я поддерживаю то, что сказал Игорь Вячеславович, с одной стороны. С другой стороны, я хочу сказать, что там, где у нас при высококонцентрированной собственности во главе этой собственности стоит думающий современный собственник, который заинтересован в продвижении своего бизнеса, например, как господин Евтушенков в «АФК «Система», тогда он набирает совет директоров соответствующий. Тогда он предоставляет членам совета директоров реализовать себя как те фигуры, которых он приглашал в совет директоров. И там принципы работают. Я не хочу сказать, что там нет конфликта никакого, там всё так гармонично, среда-то та же самая. Но там, судя по тем публикациям, которые в нашем распоряжении есть, в частности, российский журнал «Менеджмент», два первых номера за прошлый год, в которых раскрывается работа совета директоров, «АФК «Система» как предпринимательская, там есть и реализация этих принципов. Есть желание и воля собственника, и есть творческий потенциал совета директоров, который нацелен не те же самые стратегические задачи. А там, где этого нет, вы принцип-то можете провозгласить, но он же не реализуется. Вам же хорошо известны компании, в которых совет директоров действует под диктовку собственника, и абсолютно большинство наших компаний такие. Я не могу отрицать хорошести самих этих принципов, они хорошие. Просто эта почва должна подрасти. Мы говорим о чём? О том, что та институциональная среда, в которой мы с вами живём, она сегодня некомфортна для этих принципов, не принципы виноваты. Универсализм против реалий, реалии наши такие.

И.В. БЕЛИКОВ

Ну, вот конкретно, Елена, что можно сказать. Скажем, тот перечень критериев независимости, который заключен в наш кодекс, он самый длинный в мире. Есть ли в этом необходимость? Нет.

Далее. Количество комитетов у нас?.. Мы понимаем, что комитеты надо... Мы увеличили количество комитетов, разделили комитет по кадрам отдельно, комитет вознаграждений и так далее. Я могу ещё дальше приводить.

Раскрытие информации. Я уверен, что отнюдь не всё из того, что записано в стандартах о раскрытии информации акционерными обществами, в реальности надо раскрывать. Это отдельный разговор, который будет вестись с перечнем того, что есть, и что, на мой взгляд, нужно или не нужно. Но самое главное — это расхождение между принципами и практикой. Как может быть ликвидировано? Если среда благоприятствует тому, что компании хотят выходить на биржу, основной собственник снижает степень своего владения, отходит от управления, тогда этот разрыв потихоньку уменьшается. Когда среда заставляет его вести по-иному, а вы ему говорите: «Да какой же ты несознательный. Вот принципы, ты должен их твердо придерживаться». Здесь эта политика неправильная.

Е.А. ДУБОВИЦКАЯ

Спасибо.

На самом деле я не хотела, чтобы мой вопрос был воспринят как несогласие с Вашей позицией. Я хотела спровоцировать Вас, чтобы услышать конкретику. Благодарю Вас.

А.Д. БЕРЛИН

А если бы Вы были не согласны, то тоже ничего страшного в этом нет. Это абсолютно нормально.

О.А. МИЛЛЕР

Ольга Миллер, директор по корпоративному управлению, компания «ТрансКонтейнер».

Спасибо огромное уважаемым докладчикам за такую интересную презентацию. Для меня очень ценным был тот фокус, который вы в рамках презентации показали. Очень часто спрашивают и внутри компании, и вне: зачем хорошее корпоративное управление? И вы очень чётко показали эту грань, что есть две цели.

Первая — это инвестиционная привлекательность. Но эта цель актуальна не для каждой компании и далеко не в каждый исторический период, и сильно на неё влияет внешняя среда.

А вторая цель — на мой взгляд, более важная. И сейчас я увидела вашу аргументацию на эту тему, что это внутренняя цель — это повышение эффективности и конкурентоспособности компании. А эта цель актуальна для любой компании в любой исторический период, особенно сейчас, когда кризисный период, эта цель вообще граничит с выживанием компании. То есть, если этим не заниматься, притом, как вы сказали, что развитие технологий развивается очень быстро, технологии развиваются очень быстро, то компания, которая сегодня не думает о конкурентоспособности и об эффективности, чей совет директоров сегодня об этом не думает, она завтра просто не сможет выжить. Это очень важный фокус для того, чтобы правильно внутри компании объяснять и в профсообществе объяснять, что корпоративное управление — это не только про красивый фантик, это

про правильное содержание, но об этом сейчас пока ещё очень мало думают.

Видимо, в ближайшее время жизнь заставит думать об этом больше. Но вот как раз об этой жизни и о том, что заставит думать больше.

Игорь Вячеславович сказал, что много хороших людей, которые способны стать членами совета директоров компаний. Но мне кажется, что нет сегодня в российских реалиях этого правильного фокуса для совета директоров — заниматься стратегией. В лучшем случае члены совета директоров могут сказать или «да», или «нет» по поводу того, что принёс менеджмент. Но самостоятельно думать о стратегии, заниматься этим вопросом, понимать вообще конкурентную среду, в которой работает компания, — это единицы, а может быть, и их нет. И в этом смысле хотела вас спросить, что может это поменять? Может быть отсутствие ролевых моделей правильных для членов совета директоров на это влияют или отсутствие понимания, или какой-то внутренней готовности для работы в совете директоров? Потому что все как единицы могут быть очень сильными профессионалами, могут быть сильными людьми с правильными личными характеристиками, но почему не получается в российских компаниях эта правильная работа, и что для этого сделать? Есть ли недостаток сегодня в правильных ролевых моделях, для того чтобы из потёмкинских деревень корпоративное управление превратить в этот реальный, правильный инструмент эффективности компании?

А.Д. БЕРЛИН

Ольга, я хотел начать ответ на Ваш вопрос и на Ваше выступление, очень мне понравилось оно. Я сейчас вспомнил, как я защищал докторскую диссертацию, она была посвящена проблемам

реструктуризации управления. И книга, которую я тогда написал и выпустил, называлась «От советского предприятия к субъекту рынка». У меня был оппонент, и он мне однажды звонит вечером и говорит: «Александр Давидович, Вы там написали, что служба маркетинга слабая на «Красном Октябре». Что Вам мешает сделать сильную службу?» Я говорю: «Понимаете, маркетологов нет». А он говорит: «Как нет маркетологов? Весь мир полон маркетологов». Я говорю: «Но они очень дорогие». — «Ах, дорогие?!» И я понял, что сморозил чушь. Почему я с этого решил начать? Когда Вы говорите, что единицы, могут быть призваны в советы директоров... Да сотни и тысячи есть, но мы их не видим. Среда, в которой мы живём, не позволяет им подниматься, как пузырькам из воды на поверхность. Понимаете, эти лифты не работают. Вы вспомните, вторая половина 90-х годов, начало 2000-х годов, так называемых «нулевых», посмотрите, сколько людей пришло в советы директоров, как бурно начало развиваться корпоративное управление, как начала расти капитализация российских компаний, как они начали выходить на зарубежные рынки, как им начали предлагать длинные и дешёвые деньги. Где это всё? В этом году была презентация Pricewaterhouse, ежегодного исследования, она называлась «Между стратегией и тактикой». Модератором был Андрей Шаронов. В конце этого заседания я, в конце концов, взял слово и сказал: «Ну, какая стратегия? — а там члены советов директоров крупнейших российских компаний, — какая стратегия? Где этот стратегический горизонт? Полтора — два года? Минэкономразвития то одну разработало стратегию, то вторую». Вот Александр Александрович ушёл, он имеет отношение к «2030» и так далее. Смотрите, если мы будем в условиях, когда от нас ждут этого, когда нам взрыхляют почву, удобряют её — растите, ради Бога. А когда каждое движение

подавляется: не смей, не туда, не это... Есть очень хорошая шутка. Губернатор приглашает бизнесмена, такого, среднего, в субъекте Федерации и говорит: «Вот, Иван Иванович, теперь Ваш бизнес стал нам интересен». Всё же ясно. При таком условии, какой там совет директоров? Кого он там будет приглашать? Он боится высунуться. Почему? Потому что завтра рейдер будет на пороге в виде областного или республиканского чиновника, и защитить некому.

Это то, о чём Игорь Вячеславович повторяет, отвечая на все вопросы, — у нас такая среда. Я по этому поводу вспоминаю ещё один анекдот, полностью рассказать его не могу, но конец вы все знаете: «Это наша Родина, сынок».

И.В. БЕЛИКОВ

Я хотел добавить для аудитории. Ольга Миллер — это пример человека, который в своей компании, занимаясь корпоративным управлением, реализовала искусство возможного. Мы там делали оценку. Вот вам пример искусства возможного. Так что, браво!

Теперь по сути. Кто может делать?

Первое — отдельные собственники могут. Вот Евтушенков, очень советую эту статью прочитать, он у себя в компании это сделал. Какие-то элементы такого есть в других компаниях, но это не тиражируется, поскольку среда этого не позволяет. Значит, кто может? Собственник. Отдельные примеры этого есть. Но среда не позволяет тиражировать.

Второе — кто может? Соответственно мощные консалтинговые компании, которые проводят исследования, они... Вот читаешь отчёт. О чём там? Женщин столько-то, мужчин столько-то, средний возраст такой-то, средняя численность такая-то, комитетов столько-то. И всё. Вот на чём концентрируются. Когда изучение корпоративного

управления и рекомендации построены исключительно вокруг формальных принципов и соответственно аплодисменты достаются тем, кто в максимальной степени соответствуют этим формальным принципам. Что вы хотите ещё от бизнеса, если вы фокусируетесь на этом? Если мощная консультационная группа, как большая четвёрка, тоже будут повестку дня формировать иной, то эти единичные собственники и фирмы, способные формулировать повестку дня, может быть, что-то сделают. Но при этом, на мой взгляд, повторяю, среда — это определяющая.

А.Е. ШАСТИТКО

Я хотел бы вопрос, который у меня вертится на языке, задать. Считаете ли Вы, что противоречие между нормативной моделью корпоративного управления и теми моделями, которые де-факто работают и сложились, является препятствием для плавного и относительно беспроблемного для всей экономики в целом решения проблемы, которая зародилась (ей уже больше чем четверть века, как и гайдаровским реформам)? Я имею в виду неизбежный момент наступления возраста у контролирующих собственников, когда они по разным причинам не могут или не хотят заниматься бизнесом, особенно учитывая, насколько я понимаю, что многие, имея family office за рубежом, они уже на разрыв, то есть они либо там, либо здесь, учитывая, даже если они формально не под санкциями, всё равно там большой дискомфорт. И чем дальше по возрасту, тем более актуальный вопрос: а кому передать? А если наследники либо не хотят, либо просто не могут заниматься этим бизнесом? Я услышал один из вариантов, это может предпринимательские советы директоров что-то решат в этом, как бы я фантазирую. А, с вашей точки зрения, это противоречие действительно может быть серьёзным фактором,

связанным с проблемностью передачи? Как вы видите решение данной проблемы, если это действительно проблема?

И.В. БЕЛИКОВ

Когда мы начинали заниматься этой проблемой, мы тоже полагались очень на этот фактор, что просто желание отойти от управления как-то будет побуждать к этому. Теперь мы видим ответ на этот вопрос: куда, в какие компании уйдут?

Первое — они уйдут к госкорпорациям и госкомпаниям.

И второе — они уйдут к правильным собственникам, интегрированным в правильные структуры.

В.И. АНДРЕЕВ

Спасибо за приглашение. Я представляю «Авиакомпанию «ЮТэйр». Но хотел бы говорить не об одной авиакомпании, а о том, что в докладах было сказано, какая специфика работы совета директоров на федеральном уровне в федеральных компаниях, в региональных компаниях.

В 1999 году я возглавил федеральную службу воздушного транспорта, и мне было не обычно, до того времени прошло десятилетие, но многие имели синдром, как будто они работают в Советском Союзе. То есть надзирай, проверяй, запрещай. Это было потрясающе для меня. Я тогда говорю: «Мы регулятор, это вы понимаете, вместе с Минимуществом. Наша задача не запрещать, создавать такие условия, чтобы всем им было лучше». Я скажу, что это и до сих пор, наверное, существует, где в большей, где в меньшей степени.

Но потом я стал работать в авиакомпаниях. Я работал в авиакомпании «Аэрофлот» 8 лет. То, что говорилось, когда

чиновники федерального уровня работают в компании, где контроль государства, это было очень интересно наблюдать со стороны, потому что по вопросам, которые рассматривает совет директоров, работают несколько человек, один-два, а остальные, их много, человек 9, они уже получают директиву от Правительства, как голосовать. Поэтому суть дискуссий, обсуждений теряется практически полностью. И здесь многое зависит от того как работает менеджмент. И тогда была благоприятная среда, я в конце скажу, как среда повлияла в последние годы, а тогда был рост во всей гражданской авиации, было привлекательно. И процентов по 10 объёмы увеличивались. А за рубежом, у них масштабы другие, где-то 3–5 процентов. И было видно, что эта благоприятная среда влияет положительно. И здесь абсолютно правильно говорили, что от среды много зависит. Иногда можно собрать гениев корпоративного управления, и у них ничего не получится. И в чём дело, я дальше скажу. Потом я работал в дочерней компании «Аэрофлота» в Ростове «Аэрофлот-Дон». Я был председателем совета директоров. Сначала контроль был у «Аэрофлота», 49 процентов было у администрации Ростовской области. А потом они трезво оценили, что сильно повлиять не могут, и передали свой пакет известной в то время компании «ПИК», строительная компания. И было интересно, говорили: как в совет директоров подбирать членов, для того чтобы была какая-то согласованная работа? И это было, на мой взгляд, потрясающе. От «Аэрофлота» были спецы по лётному делу, по финансам, всякие. И от них были такие же специалисты. Если говорить про авиационную стратегию, то это делал «Аэрофлот» больше. Если говорить про экономику, про финансы и даже иногда взгляды вперёд (стратегия этой компании), то строительная компания оказалась настолько

эффективной в работе нашего совета директоров. Это для меня до сих пор потрясающе. Сейчас многое изменилось.

А теперь к среде. За два последних года, вы, наверное, слышали, произошли очень крупные изменения в гражданской авиации. Самый такой громкий пример — это компания «Трансаэро», которая ушла, была вторая по объёмам, первая частная компания такого масштаба, огромный объём перевозок и вынуждены были уйти. Говорить о том, что у них не было стратегии? Я не позволю себе. Говорить о том, что там были люди не подготовленные? Ну, как же так? Они 20 лет успешно руководили практически одни и те же, а потом раз — и всё рухнуло.

У нас в «Авиакомпании «ЮТэйр» тоже сложности оказались, но я как раз перехожу к агрессивности среды. Мы были региональной компанией, мы летали в основном внутри России. Наверное, вы все понимаете, те, кто летает за рубеж, они всё больше имеют доходы в валюте и им легче, особенно сейчас, когда курс доллара и евро поменялся за последние два года. И когда мы начали думать, что будем выходить за рубеж, взяли в лизинг крупные самолеты Ан-321, а потом этот удар агрессивной среды. Это частная компания. Раньше был «Сургутнефтегаз» акционер, сейчас негосударственный пенсионный фонд «Сургутнефтегаза». Нам примерно два года пришлось из кризиса выходить, но мы из него не вышли ещё (не буду называть цифру), много лет придётся это делать. Поэтому я подтверждаю с точки зрения практика то, что здесь хорошо говорилось в выступлениях, докладах, что на самом деле от совета директоров многое зависит, но в то же время зависит от того, каких людей туда подберут, и с какими они целями. И если им директивно дают указание, как голосовать, то эффективности здесь никакой не будет.

Ну и про агрессивную среду я уже сказал, не буду повторяться. Поэтому можно хороших людей набрать, но когда такой удар будет... Достаточно авиакомпаний уходят с рынка. Потому что, на самом деле, среда оказалась сильнее, чем самые талантливые наши топ-менеджеры и члены совета директоров. Спасибо.

А.В. ДАНИЛОВ-ДАНИЛЬЯН

Есть ли ещё выступления, коллеги? Тогда будем завершать. Последним слово мы, наверное, предоставим главным докладчикам. Пожалуйста, Павел Алексеевич.

П.А. МЕДВЕДЕВ

Уважаемые коллеги, Александра Давидовича я знаю много лет и всегда его знаю как человека, который умеет увидеть в каждом вопросе, в каждом предмете, в каждой проблеме бóльшую глубину, чем многие другие.

С Игорем Вячеславовичем я не так давно знаком, но так как он приятель Александра Давидовича, то мне очевидно, что и он обладает теми же самыми свойствами.

А.Д. БЕРЛИН

Извините, я хочу перебить. Игорь Вячеславович Беликов не потому, что он мой приятель, он мой друг, это правда. Я хочу сказать, что Беликов — это выдающийся человек, который внёс выдающийся вклад в создание системы корпоративного управления в России. Это человек, который стоял у истоков создания национального реестра корпоративных директоров, который создал Российский институт директоров — это такой национальный институт директоров, который основан крупнейшими российскими компаниями и формирует

профессиональное сообщество. Игорь Вячеславович приложил огромные усилия к тому, чтобы в России был написан первый учебник по корпоративному управлению, и он был написан и пережил три издания. Игорь Вячеславович стоял у истоков создания системы обучения и переподготовки кадров для системы корпоративного управления. Но, кроме всего прочего, он очень талантливый человек и, может, кому-то из вас повезло, вы купили книжку «Америка — не только доллар», а по Израилю путеводитель «Израиль — почти паломничество». Есть его путеводитель по Китаю. Человек, который исколесил мир и удивительным языком (теперь уже так не пишут) написал эти книги. Я думаю, что если вы достанете эти книги, откроете первую страницу, то уже потом до конца не успокоитесь. Вы, Павел Алексеевич, не знали Игоря Вячеславовича, я несколько слов сказал, чтобы те, кто его не знает, имели представление, кто перед вами.

П.А. МЕДВЕДЕВ

Сегодняшний семинар затрагивает очень глубокие проблемы, и слушатели были спровоцированы на то, чтобы эту глубину указать.

С авиакомпанией, с импортом институтов и методов, о которых говорил Андрей, вопросы, которые Елена задала, что называется, не в бровь, а в глаз, заставляют продолжать думать над драматизмом ситуации. Я был спровоцирован этими вопросами, ответами на всякие мрачные мысли. И вот одну мрачную мысль про управление сейчас выскажу.

Управлением занимались давно, правда, не корпоративным, такого слова ещё не было в те времена, когда им занимался Алексей Константинович Толстой. Помните, вопрос о главном управленце решается в царе Фёдоре Иоанновиче. Там возникает некоторый

кризис, и царь Фёдор собирается назначить Бориса Годунова, так сказать, главным менеджером. А Ирина понимает, что он преступник, совершается убийство одно за другим. Она понимает, что он преступник и не советует, категорически возражает против того, чтобы Фёдор назначил Бориса. Когда происходит перелом? Когда убивают единственного, кажется, приличного в нашей истории Шуйского, который сидит в тюрьме, и там делают вид, что он вешается. Перелом приводит к тому, что Ирина говорит: «Фёдор, надо назначать Бориса». Я надеюсь, что Алексей Константинович не «дорожную карту» нам наметил, а насторожил. И сегодняшние докладчики тоже, я надеюсь, нас настораживали. И мы должны быть им за это очень благодарны. Спасибо.

А.В. ДАНИЛОВ-ДАНИЛЬЯН

Спасибо большое, Павел Алексеевич.

Вообще, уважаемые участники семинара, драматизм, о котором только что сказано и говорилось раньше, подтверждается исключениями. Я здесь позволю себе немножко не согласиться с докладчиками. Дело в том, что государство в отличие от единого частного собственника, который одновременно и собственник, и часто генеральный директор, или председатель совета, — это не один субъект, это гигантское количество самых разных интересов, зачастую прямо противоположных. Плюс к этому государство ещё и арбитр, покупатель, то бишь, заказчик и продавец, установитель различных квот, и регулятор, и сам же участник самых разных отношений, то есть там ещё и гигантский конфликт многих-многих интересов. Поэтому когда мы говорим о среде, здесь тоже есть свои очень существенные исключения, например, Центральный банк. Я категорически не согласен с тезисом о том, что Центральный банк является элементом такой вертикально устроенной

среды. У нас в нынешней конфигурации власти, которая сейчас имеет место, есть определённое количество людей, возглавляющих соответствующие институты, так это назовём, которые имеют одновременно два очень важных права — право на отказ, кто бы к ним ни обращался, и право на ошибку, на которую, в общем-то, закрывают глаза и прощают, даже если она случается. К таким людям относится, например, Герман Греф, который, безусловно, исключение из того всего, что сейчас было сказано, хотя он возглавляет, казалось бы, очень мощную государственную корпорацию под названием «Сбербанк». Тот уровень корпоративного управления, который демонстрируется в Сбербанке, безусловно, исключение. Здесь есть и иностранные независимые директора, и наши. Здесь чётко соблюдаются те самые принципы со сложной английской аббревиатурой — лучшие практики.

Здесь периодически проводятся самые разные эксперименты, например, создание комитета по взаимодействию с миноритарными акционерами, ну и многое-многое другое. И сам Центральный банк тоже в определённом смысле исключение. Он действует жёстко в части неприятия самых разнообразных идей, которые к нему обращаются, даже когда они очень сильно аргументированы, не принимаются. Но, в то же время, если Центральный банк в лице Эльвиры Сахипзадовны Набиуллиной в чём-то убеждён, а в том, что надо внедрять принципы, лучшие практики корпоративного управления, тут сомнений нет, она является сторонницей, и она их внедряет так, как она это понимает и подбирает соответствующих людей, которые способствуют этому внедрению.

Огромное количество есть и в других государственных институтах. Почему огромное количество? Потому что госсектор — 70 процентов экономики, это тысячи самых разнообразных организаций. Поэтому когда это тысячи, то исключений тоже много. Поэтому я смело говорю,

что огромное количество. Такие исключения есть даже в организациях, не представляющих собой акционерные общества, иногда просто позволяют такие исключения делать. Все тот же Фонд развития промышленности, который сделал совершенно удивительную историю, связанную с экспертным советом, состоящим в основном из частных лиц, никак не связанных с государством, которые имеют право вето на все решения по выделению средств и постоянно (раз в две недели) заседают, для того чтобы это реализовывать. А совет директоров в лице Наблюдательного совета под руководством министра Мантурова также очень активно обсуждает эти решения в той части, в которой относятся к сфере компетенции, это то, что называется крупной сделкой, то есть займы сверх определённых сумм. И это работает, эти решения не штампуются. И удивительное дело, даже те чиновники, которые входят в Наблюдательный совет Фонда развития промышленности, находят время, для того чтобы очень серьёзно разбираться в каждом конкретном займе, в каждом конкретном случае, проекте, и никаких директив там нет. Вот не захотели, и нет. То есть на самом деле даже нынешняя среда позволяет существовать очень большому количеству исключений. Но в том-то и дело, что, к сожалению, исключения только подтверждают правила, потому что это всё же пропорционально маленькая-маленькая часть, хотя и в очень большом теперь уже количестве. Так же как и ушедшему Андрею Шаститко, и уважаемому коллеге из «Авиакомпания «ЮТэйр», нам удалось работать в разных советах директоров самых разных компаний и наблюдать поведение членов совета директоров. Это очень интересно. Не коснулись докладчики этой темы, но она, на мой взгляд, чрезвычайно важна. Члены совета директоров обычно делятся на три категории.

Первая категория — это чиновники или те директивами назначенные члены совета, которые голосуют по директивам, ни во что не вмешиваются, они выполняют ту роль, которую государство как совладелец или единственный владелец им определяет.

Вторая категория — это те, кто очень быстро встроился, почувствовал себя очень комфортно, получает регулярно вознаграждения (не будучи государственными чиновниками, соответствующие люди имеют право получать вознаграждения), иногда очень большие вознаграждения, им комфортно, хорошо, они практически никогда не идут против менеджмента, если только у них нет прямой, не письменно сформулированной директивы от вышестоящих каких-то чиновных лиц.

И есть третья категория, она действительно становилась всё менее и менее значимой, всё более малочисленной — это люди, которые действительно что-то пытались сделать, будучи подлинно независимыми, и которые не решились, не захотели интегрироваться в среду.

Они, в свою очередь, тоже делятся на две категории. Первая категория последовательно боролась за то, чтобы те темы, которые они поднимают (они поднимали очень серьёзные темы), действительно обсуждались, они боролись за максимальную прозрачность, за получение максимума информации, которая бы позволяла оценивать эффективность управления и массу других вопросов, аспектов деятельности компании. Это действительно такие, условно говоря, патриоты, защитники прав, основ рыночной экономики, и фактически защитники того самого best practice корпоративного управления, о котором сегодня говорилось.

Некоторые радикализировались всё больше и больше, и, зачастую, вместо конструктивной критики у них уже пошёл такой

парад самопиара, потому что они понимали, что сделать всё равно ничего нельзя, так хотя бы отпиариться в этой части было бы полезно. В результате эти люди, конечно, быстрее всего уходили из советов директоров, их просто на следующий год выкидывали.

Вторая группа старалась максимально конструктивно проводить эту линию, переходила иногда в форму дообсуждений, до заседания совета директоров, и подачи соответствующих предложений до того, как пройдёт заседание, поэтому на заседаниях они чаще всего впоследствии уже молчали, но всё-таки были чрезвычайно активными, и тем самым довольно высоко ценились. Особенно, если не занимались опять же самопиаром, не устраивали потом брифинги, не делились всякой информацией с прессой. Такого рода конструктивная деятельность независимых членов советов директоров всячески приветствовалась, но опять же до поры до времени. Как только было признано возможным участие чиновников, и такого рода люди тоже стали активно вымываться.

Сейчас какое-то количество независимых членов вот такого, второго рода, осталось, первого — практически уже нет. Некоторые из них оказались в экспертных или в общественных советах, если такое существовало или существует, но, по большей части, они полностью исключены из соответствующего принятия решений. А второго рода люди из независимых по-прежнему существуют, довольно-таки распространены, хотя численность их существенно уменьшилась.

Второй аспект, по которому высказать своё мнение в части доклада. Здесь, в самом начале, на первом же слайде четвёртого раздела про новые задачи корпоративного управления в России есть фраза, на которой Александр Давидович остановился. Она звучит так: корпоративное управление как философия и метод технологий стратегического управления компанией, обеспечивающее внедрение

новой управленческой культуры, разработку, внедрение новых бизнес-моделей, современных управленческих технологий, а не только или, прежде всего, как было раньше, механизм контроля и обеспечения прав миноритарных акционеров.

Смею утверждать, что если последовательно реализовывать принцип обеспечения прав и интересов миноритарных акционеров, то из этого органически вытекает необходимость защиты максимальной эффективности управления, задействования самых передовых технологий и так далее. Здесь нельзя противопоставлять, одно вытекает из другого. Неэффективное управление снижает прибыль, низкая прибыль не даёт возможности выплачивать дивиденды. Неэффективное управление приводит к тому, что вы не хотите воспринимать те импульсы, которые дают миноритарные акционеры через своих представителей в советах директоров, и тем самым вы начинаете их принуждать и забивать, то есть, в конечном счёте, нарушать права миноритарных акционеров.

Поэтому права миноритарных акционеров в общей системе корпоративного управления, на мой взгляд, в конечном счёте, являются корневыми. Все остальные вопросы, в том числе и такая метатехнология стратегического управления, на мой взгляд, органически вытекает из позиции, что вы хотите защищать права и интересы миноритарных акционеров.

У меня есть ещё несколько замечаний, но, наверное, и так уже перебрал со временем.

Пожалуйста, уважаемые докладчики. На самом деле нас просили два часа, а мы уже сильно перебрали. Тем не менее, завершая наше заседание, уважаемые докладчики, кто хочет дать завершающее слово?

Пожалуйста, Александр Давидович.

А.Д. БЕРЛИН

Я с удовольствием сейчас отвечу.

Во-первых, Павел Алексеевич, спасибо большое за Алексея Константиновича Толстого. Я думаю, все присутствующие хорошо знают, что Московский Художественный театр начал сеанс пьесы Толстого «Царь Фёдор Иоаннович». И я сегодня, когда встречаюсь со своими друзьями, со студентами, со слушателями, всем настоятельно рекомендую прочитать эту пьесу, причём не раз. Это зеркало нашего с вами бытия. Очень трагичная вещь, но это мы с вами. Павел Алексеевич, спасибо большое, это просто супер.

Антон Викторович, Вы понимаете, я с Вами не со всем могу согласиться, как и Вы со мной. Когда Вы говорите о государстве и говорите о том, что оно напичкано много чем, я думаю, есть смысл тогда уже рассуждать о качестве самого государства. Государство — это ведь производное от состояния социума, от состояния гражданского общества, от всего того, что мы хотим или можем видеть в лице государства. Каким мы его строим, такое оно и есть.

Что касается, как Вы выразились, исключений из правил, я согласен: исключения только подчеркивают правила. К величайшему сожалению, я не могу констатировать, что те примеры, которые Вы привели и по фонду промышленности, и по совету директоров, который возглавляет министр Мантуров, и по другим примерам... Я нагло буду утверждать, что я знаю практику корпоративного управления в России. И это очень небольшое количество примеров, которые мы можем привести в качестве передовой практики корпоративного управления, к величайшему сожалению. То же самое государство: в других отраслях абсолютно подавляет систему корпоративного управления, не заботится о качестве и так далее. Поэтому я не против того, что есть пример. Кстати говоря, Антон Викторович возглавляет комитет по

работе с миноритарными акционерами Сбербанка. Прекрасная работа, но таких примеров, к сожалению, на всю страну раз-два и обчёлся. Поэтому я остаюсь при своем мнении, выступление Антона Викторовича не поколебало меня в установке. Я по-прежнему остаюсь на дуалистическом взгляде на корпоративное управление. С одной стороны в меньшей, к сожалению, степени (я хочу это подчеркнуть) в тех условиях, в которых мы сегодня с вами живём, по сравнению, например, с условиями 2007 года, даже кризисного 2008 года, мы заботимся о том, чтобы корпоративное управление стало красивым фантиком, упаковав бизнес в который можно подороже его продать. Сейчас не та ситуацию, к моему сожалению.

А вторая ипостась корпоративного управления — это интегрированная система, нацеленная на выработку передовых грамотных технологий управления, технологий завтрашнего дня. Мы абсолютно отстали в системе и в методах, в технологиях управления, так же, как и в технологиях производства. И поэтому, я думаю, нам надо работать над реализацией обеих сугей, если так можно выразиться, корпоративного управления.

Закончить я хочу вот чем. Большое вам спасибо. То, что происходило в аудитории, и то обсуждение, которое состоялось, оно, конечно, вызывает во мне лично очень большие эмоции, и я много чего себе пометил, записал. Спасибо вам большое. (*Аплодисменты.*)

И.В. БЕЛИКОВ

Буквально два слова. Александр Давидович основную нашу совместную мысль выразил. Что я считал важным через доклад донести? Я считал важным попытаться донести следующее, что управление и любая система, которая функционирует, — это, как правило, сложная система управления, это сложный процесс.

Корпоративное управление — это частный случай общего управленческого процесса. Соответственно, практика показывает (и я пытался эту мысль донести — не знаю, насколько мне это удалось), что в управлении необходимо учитывать многофакторность. Нас учили в своё время на фразе классика марксизма-ленинизма, что есть одно звено, за которое ухватываешься и всё вытаскиваешь. Я считаю, что нет такого одного звена, за которое хватаешься и всё вытаскиваешь. Как правило, это ведёт, мягко говоря, к нехорошим последствиям. Система развивается только тогда, когда есть учёт многих факторов и когда есть ряд участников, каждый из которых имеет свои интересы, но у него есть возможность внести вклад, и система балансирует их интересы. У миноритарных акционеров в качестве того, что они всё воплощают... Я знаю массу примеров, когда цель вхождения миноров была корпоративным шантажом, чтобы у них выкупили этот пакет по более высокой цене, чем они его приобрели, и всё, и вся их деятельность была построена таким образом. Это не только у нас. Мы знаем примеры... Карл Айкан, и так далее, поэтому это частный случай. В корпоративном управлении такое звено, за которое ухватываешься и всё вытаскиваешь — это защита прав акционеров. Вообще такого звена в управлении нет и нам необходимо учиться понимать, воспринимать процессы, которые развиваются, их сложность и, соответственно, пытаться учитывать в своей деятельности и в тех советах, которые мы кому-то даём, эту сложность. Спасибо большое.

А.В. ДАНИЛОВ-ДАНИЛЬЯН

Огромное спасибо докладчикам, огромное спасибо участникам.
До новых встреч где-то в феврале.

Спасибо всем! (*Аплодисменты.*)

О семинаре «Реалистическое моделирование»

Семинар «Реалистическое моделирование» был организован в 70-е годы на экономическом факультете Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова профессорами Игорем Васильевичем Нитом и Павлом Алексеевичем Медведевым.

Из этого семинара вышли многие ученые — экономисты и практики, занимающиеся в современной России проблемами экономических реформ. На нём выдвигались и разрабатывались идеи, некоторые из которых реализованы в последнее десятилетие, а часть из них рассчитана на перспективу экономического развития Российской Федерации.

В 2001 году по инициативе учеников И.В. Нита была возобновлена работа мемориального семинара «Реалистическое моделирование», посвящённого памяти И.В. Нита, который скончался 23 ноября 1993 года.

Мемориальный семинар проводится Аналитическим управлением Аппарата Совета Федерации совместно с Комитетом Государственной Думы по кредитным организациям и финансовым рынкам и Московским государственным университетом имени М.В. Ломоносова.

Первый мемориальный семинар «Реалистическое моделирование» на тему **«Россия в глобализирующемся мире: приоритеты в области внешнеэкономической стратегии, бюджетной политики и государственного строительства»** состоялся 13 марта 2001 года в Актовом зале МГУ имени М.В. Ломоносова (ул. Моховая, д. 9).

В ходе обсуждения были отмечены возможные угрозы и позитивные перемены, которые могут возникнуть для России в условиях глобализации экономических отношений, обозначены

приоритеты в области внешней и внутренней экономической стратегии России.

23 ноября 2001 года в Малом зале Ученого Совета МГУ имени М.В. Ломоносова (Воробьевы горы) состоялось второе заседание семинара «Реалистическое моделирование» на тему **«Аналитик и власть»**. На семинаре были обсуждены проблемы вхождения России в глобальную экономическую систему, а также становление аналитической службы в структурах исполнительной и законодательной власти.

26 февраля 2002 года в Малом зале Ученого Совета МГУ имени М.В. Ломоносова (Воробьевы горы) состоялось очередное заседание мемориального семинара «Реалистическое моделирование» на тему **«Бизнес и здоровье нации»**. С основным докладом на семинаре выступил директор Гематологического научного центра Российской академии медицинских наук, заведующий кафедрой гематологии и интенсивной терапии Российской медицинской академии последипломного образования, академик Российской академии наук и Российской академии медицинских наук Андрей Иванович Воробьев. В центре внимания семинара были проблемы состояния здравоохранения в стране, а также роли и ответственности российского бизнеса в укреплении здоровья нации.

Следующее заседание семинара на тему **«Возможности средств массовой информации в формировании интеллектуального потенциала общества»** состоялось **22 ноября 2002 года** в Актовом зале МГУ имени М.В. Ломоносова (ул. Моховая, д. 9). С докладом по теме семинара выступил декан факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова Ясен Николаевич Засурский.

На семинаре весьма обстоятельно были обсуждены роль российской прессы в общественной жизни и её вклад в развитие

интеллектуального потенциала общества. Отмечалось, что современная российская журналистика занята в основном конъюнктурными и сиюминутными политическими проблемами. Однако следует отдать должное тому, что она является реальным фактором совершенствования интеллектуального потенциала российского общества. Что касается экономических проблем, то, как подчеркивалось на семинаре, в наших газетах целостный материал о развитии экономики найти весьма сложно, так как они, как правило, больше увлечены различными негативными явлениями состояния нашего общества, в то время как глубинные тенденции развития экономики подчас остаются вне поля зрения журналистики.

Семинар на тему **«Взаимодействие цивилизаций: экономические и демографические аспекты. Проблемы терроризма»** состоялся **26 февраля 2003 года** в здании Совета Федерации (ул. Новый Арбат, д. 19). С основным докладом на семинаре выступил ведущий научный сотрудник Института физических проблем имени П.Л. Капицы Российской академии наук, проректор по научной работе Российского Нового Университета профессор Сергей Петрович Капица.

Основное внимание участников семинара в ходе обсуждения было сосредоточено на проблемах междоцивилизационных взаимодействий в мире, экономических и демографических аспектах. Значительное место было уделено вопросам, связанным с корнями, природой, предпосылками развития терроризма и анализом его угроз для цивилизованного мира.

25 ноября 2003 года в Международном университете в Москве (Ленинградский проспект, д. 17), состоялся мемориальный семинар **«Реалистическое моделирование»** на тему **«Механизмы принятия решений: лоббизм против криминала»**. С докладом

«Предпринимательский лоббизм: между бизнесом и властью» на семинаре выступил первый проректор Международного университета в Москве, профессор экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова Александр Давидович Берлин.

Отмечалось, что в условиях отсутствия закона в лоббистской деятельности, а также с учётом того, что большинство субъектов отечественного рынка лишены возможности влиять на принимаемые властью решения, затрагивающие основы бизнеса, то в этом случае необходимо шире использовать различные косвенные методы регулирования. Вместе с тем следует развивать в стране институты демократии и открытого обсуждения проблем общества и бизнеса, привлекая к этому процессу широкую научную общественность и расширяя парламентский контроль за принимаемыми властью решениями.

Значительный интерес вызвал доклад Антона Викторовича Данилова-Данильяна **«Промышленная политика в России»**, с которым он выступил **26 февраля 2004 года** на очередном мемориальном семинаре «Реалистическое моделирование». Семинар проходил в здании экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова (Воробьевы горы).

В докладе и в ходе обсуждения было уделено внимание проблемам современного состояния российских промышленных предприятий, перспективам их развития, роли государства в определении промышленной политики, а также вопросам оборонной промышленности, использованию научного потенциала, оказывающего влияние на формирование новой промышленной политики в России.

Проблемам формирования рентной политики, вопросам налогообложения природопользования, законодательного обеспечения в области использования, охраны и воспроизводства природных

ресурсов был посвящён доклад на тему «Природная рента и управление использованием природных ресурсов», с которым выступил на мемориальном семинаре **18 ноября 2004 года** Виктор Иванович Данилов-Данильян — директор Института водных проблем Российской академии наук, член-корреспондент Российской академии наук. Семинар состоялся в здании экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова (Воробьевы горы).

Большой интерес вызвал доклад старшего вице-президента акционерного коммерческого банка «Росбанк» Михаила Владимировича Ершова «**Экономическая политика в условиях роста**», с которым он выступил **25 февраля 2005 года** на очередном мемориальном семинаре «Реалистическое моделирование», прошедшем в здании Совета Федерации (ул. Новый Арбат, д. 19).

В докладе и при его обсуждении особое место было уделено проблемам экономического роста, влияние на этот процесс денежно-кредитной политики.

Вопросы формирования и использования Стабилизационного фонда и валютных резервов заняли значительное место в работе семинара.

Макроэкономическим аспектам ведущих отраслей отечественной промышленности было посвящено выступление руководителя Центра макроэкономической стратегии Института экономики Российской академии наук, академика Владимира Ивановича Маевского на очередном мемориальном семинаре «Реалистическое моделирование», которое состоялось **22 ноября 2005 года** в здании Совета Федерации (ул. Новый Арбат, д. 19).

Были также затронуты проблемы повышения эффективности и модернизации промышленного производства.

Раскрытию такого понятия как социальное государство в контексте процессов глобализации, рассмотрению функций государства в современной экономике было посвящено выступление директора Института экономики Российской академии наук Руслана Семеновича Гринберга на мемориальном семинаре «Реалистическое моделирование», которое состоялось **6 марта 2006 года** в здании экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова (Воробьевы горы).

Процессам общественного разделения труда, его двум моделям: естественное разделение труда и технологическое, практическое воплощение которых ведёт к объединению человечества, было посвящено выступление вице-президента Ассоциации политических экспертов и консультантов Олега Вадимовича Григорьева. Семинар состоялся **23 ноября 2006 года** в здании экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова (Воробьевы горы).

Проблемам развития больших городов было посвящено выступление на семинаре депутата Государственной Думы, заместителя председателя Комитета Государственной Думы по делам Содружества Независимых Государств и связям с соотечественниками Александра Евгеньевича Лебедева, который состоялся **1 марта 2007 года** на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова.

Подробно рассмотрев на примере г. Москвы транспортную составляющую развития больших городов, докладчик показал сложность проблем, связанных с развитием мегаполисов. В последующих выступлениях эта тема нашла широкое освещение.

На семинаре **22 ноября 2007 года** была поднята одна из основных проблем государства — обеспечение населения качественным медицинским обслуживанием, достойным уровнем

образования. Тема семинара: **«Совершенствование системы здравоохранения в Российской Федерации».**

Выступающие высказались за разработку Федерального закона «О государственных гарантиях и минимальных объёмах бесплатной медицинской помощи». Было отмечено, что установленная Всемирной организацией здравоохранения норма финансирования здравоохранения — 5% ВВП должна стать обязательной и для Российской Федерации.

На примере деятельности общественных организаций «САНПРОСВЕТ» и «Здоровье нации» участники совещания обсудили роль и возможность влияния общественных организаций на законотворческий процесс в Российской Федерации. Было принято решение разработать рекомендации и направить их в Федеральное Собрание Российской Федерации.

3 марта 2008 года в стенах Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова на экономическом факультете прошёл традиционный мемориальный семинар «Реалистическое моделирование» на тему: **«Водные ресурсы — стратегический фактор развития экономики России в условиях глобального мирового водного кризиса».**

С основным докладом выступил директор Института водных проблем Российской академии наук, член-корреспондент Российской академии наук Виктор Иванович Данилов-Данильян.

В своём докладе В.И. Данилов-Данильян обосновал актуальность и сверхдолгосрочность проблем глобального водного кризиса, мирового водного дефицита и водной безопасности. Было отмечено, что глобальное водопотребление растёт быстрыми темпами, обгоняя рост мировой экономики, и фактически пропорционально росту населения, а объём доступных ресурсов, в свою очередь, постоянно уменьшается под влиянием антропогенных факторов.

Были обсуждены вопросы очистки природных и сточных вод на примере опыта Исследовательского центра имени В.М. Келдыша по созданию систем, применяемых в оборонной технике. Разработанная специалистами Центра новейшая технология опреснения морской воды с помощью мембранной техники, работает на крупнейшем заводе по опреснению морской воды на Каспийском море, а также на более чем 10 объектах питьевого водоснабжения в 14 регионах России, Казахстане, Узбекистане, на Байконуре, в ЮАР, Сингапуре, Ботсване и ряде других стран.

Были высказаны предложения по совершенствованию законодательного регулирования водохозяйственной деятельности страны.

27 февраля 2009 года состоялся очередной семинар, посвященный 80-летию И.В. Нита. Тема семинара: **«Реалистическое моделирование в XXI веке: что это?»**.

В ходе обсуждения был поднят вопрос о современном цивилизационном глобальном кризисе, имеющем как материальный, так и ментальный аспекты. Особое внимание было уделено проблемам современного российского среднего и высшего образования. Проблемам типологии систем контроля и сравнительному анализу российской и украинской экономик было посвящено одно из выступлений. Ряд выступающих выразил точку зрения, согласно которой в современных условиях приоритетным направлением научного знания является выявление истинных цифр, процессов, реальных тенденций и мотивов поведения экономических акторов. Была подчеркнута важность создания реальных и одновременно понятных моделей, далеких от абсолютной абстракции.

В МГУ имени М.В. Ломоносова **30 ноября 2009 года** состоялось очередное заседание семинара «Реалистическое моделирование».

Как всегда, в центре внимания участников семинара были наиболее актуальные для отечественной экономики проблемы. На этот раз обсуждалась тема: **«Влияние глобального финансово-экономического кризиса на развитие экономики России. Взгляд в будущее»**.

По общему мнению участников семинара, экспертное сообщество не должно замыкаться на анализе развития и причин кризиса. Пора переходить к оценке экономических перспектив России и её места в мире в обозримом будущем. Рано или поздно кризис закончится. Хотя ещё возможны новые «волны» потрясений на финансовых рынках, спада производства, роста безработицы и т.д. Но уже сейчас нужно думать о посткризисном будущем.

Также на семинаре подробно обсуждалось современное состояние российской экономики и промышленной политики, международный опыт борьбы с кризисными явлениями, предпосылки возникновения и возможные последствия мирового финансового кризиса, положение дел в сфере образования и здравоохранения в России.

26 мая 2010 года на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова состоялся семинар на весьма актуальную тему: **«Экспертиза: говорить правду или то, что думаешь? Технология или вдохновение?»**, посвящённый 20-летию создания группы экспертов по экономическим вопросам при Председателе Верховного Совета РСФСР, в состав которой входил целый ряд представителей МГУ имени М.В. Ломоносова, в том числе основатели и участники семинара «Реалистическое моделирование».

По инициативе Ассоциации российских банков в начале октября 2010 года в России появился новый омбудсмен — финансовый. Общественным примирителем, который во внесудебном порядке будет разрешать споры между кредитными учреждениями и их

клиентами, стал член Комитета по финансовому рынку Государственной Думы Павел Алексеевич Медведев.

Институт корпоративного и финансового омбудсмена известен практике многих западных стран. Его роль состоит в обеспечении раннего реагирования на конфликтные ситуации, предупреждении их эскалации. Финансовый омбудсмен аккумулирует и обобщает обращения недовольных клиентов финансовой организации и доводит их до сведения соответствующей службы такой организации. При необходимости омбудсмен для предотвращения будущих споров выдвигает свои предложения по совершенствованию банковской практики и процедур в конкретной организации или во всей отрасли.

Для чего нужен институт финансового омбудсмена, какие законы необходимо принять для укрепления банковской системы, и когда оживёт кредитование, этим и другим вопросам был посвящён семинар, состоявшийся **28 октября 2010 года** на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова. Главным докладчиком стал Павел Алексеевич Медведев, член Комитета Государственной Думы по финансовому рынку. В своём докладе он, в частности, рассказал об инициативе Ассоциации российских банков, благодаря которой в начале октября 2010 года в России появился новый омбудсмен — финансовый. Были затронуты вопросы о том, какие законы необходимо принять для укрепления банковской системы, и когда в России возобновится активное кредитование.

22 апреля 2011 года на семинаре «Реалистическое моделирование» с докладом на тему «**Мировая экономическая политика и инновационное развитие России**» в МГУ имени М.В. Ломоносова выступил председатель правления Института современного развития Игорь Юрьевич Юргенс. По его мнению, эффективные экономические реформы в нашей стране невозможны

без политических преобразований. Власть должна получить от общества «мандат доверия» при помощи честных, свободных и конкурентных выборов. Необходимо освободить от административного давления малый и средний бизнес, обеспечить независимость судебной системы. Нужна реальная борьба с коррупцией. Без этих мер реализовать инициативы власти по модернизации экономики будет невозможно.

26 октября 2011 года на семинаре «Реалистическое моделирование» в МГУ имени М.В. Ломоносова с основным докладом выступил главный аналитик ОАО «ОПК «Оборонпром», вице-президент Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», профессор НИУ «Высшая школа экономики» А.В. Данилов-Данильян. В своем докладе профессор А.В. Данилов-Данильян изложил ключевые условия и причины инфляции, особенности российского финансового рынка, а также влияние инфляционных процессов на перспективы социально-экономического развития России.

20 апреля 2012 года на семинаре «Реалистическое моделирование» в МГУ имени М.В. Ломоносова был продемонстрирован фильм А. Смирнова «**Модернизация по-русски**», после которого состоялось его обсуждение.

Фильм «Модернизация по-русски» — это своего рода машина времени, которая возвращает зрителя в кризисные эпохи отечественной истории, когда Россия оказывалась у той крайней черты, за которой следуют распад и исчезновение. Избежать краха стране помогли реформы, своевременно проведённые руководителями страны тех времён.

29 ноября 2012 года на семинаре «Реалистическое моделирование» в МГУ имени М.В. Ломоносова с основным докладом на тему «**Институты развития: коммерческая или государственная**

альтернатива» выступил заместитель председателя правления открытого акционерного общества «РОСНАНО» Олег Владимирович Киселев. В своем докладе он затронул вопросы создания, целей, форм деятельности институтов развития в России и мире, источников их финансирования, а также место и роль в экономическом развитии. Отдельно докладчик остановился на существующих проблемах российских институтов развития и возможных вариантах их решения, в том числе и на примере ОАО «РОСНАНО», которое использует в работе лучшие мировые практики прямых инвестиций и формирует портфель, отвечающий рыночным требованиям по соотношению доходности и риска. По мнению О.В. Киселева, институт развития и рыночный институт это не взаимоисключающая, а абсолютно нормальная форма создания инновационного рынка в России.

В новом здании экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова **26 февраля 2013 года** состоялось традиционное заседание семинара «Реалистичное моделирование» на тему **«Институт мегарегулятора в финансовом секторе: формирование российской модели»**. С основным докладом выступил первый вице-президент Ассоциации региональных банков России, доктор экономических наук, профессор Александр Андреевич Хандруев.

На заседании выступили: председатель Правления Национальной ассоциации участников фондового рынка **А.В. Тимофеев**, сотрудник экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова **О.В. Буклемишев**, советник Председателя Центрального Банка Российской Федерации **П.А. Медведев**, генеральный директор кинокомпании «Родина» **И.Н. Мисанова**.

В ходе обсуждения отмечалось, что необходимо объединить контрольные и надзорные функции на финансовом рынке страны. Каким будет мегарегулятор в России? Можно ли все функции на

финансовом рынке передать Центральному банку, нескольким ведомствам или же создать новый орган? На эти и другие вопросы искали ответы участники семинара.

29 ноября 2013 года состоялось очередное заседание семинара «Реалистическое моделирование» на тему **«Совершенствование законодательства в целях предотвращения криминальных рисков в банковской деятельности как условие эффективного развития экономики и социальной сферы»**. Основным докладом был сделан президентом Ассоциации российских банков, членом-корреспондентом РАН, д.ю.н. Г.А. Тосуняном, содокладчиком выступил финансовый омбудсмен П.А. Медведев. Участники семинара обсудили проблемы и перспективы совершенствования управления рисками в финансово-экономической сфере, вопросы криминальных рисков в банковской сфере, мошенничества в системах дистанционного банковского обслуживания, а также проблемы противодействия киберпреступности.

В рамках мемориального семинара «Реалистическое моделирование» **27 февраля 2014 года** директор Института водных проблем РАН, член-корреспондент РАН Виктор Иванович Данилов-Данильян выступил с основным сообщением по теме **«Теорема Коуза: попытка диагноза»**. Его оппонентами стали заведующий лабораторией институционального анализа экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова Виталий Леонидович Тамбовцев и заведующий кафедрой конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова Андрей Евгеньевич Шаститко.

18 февраля 2015 года состоялось очередное заседание научного семинара на тему **«Культурный код нации»**, на котором с основным докладом выступил известный режиссер, сценарист, видный

общественный и политический деятель **Андрей Сергеевич Кончаловский**.

В работе научного семинара приняли участие **более 250** представителей научных и экспертных кругов, бизнес-сообщества, студенты и выпускники экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Среди участников семинара «Реалистическое моделирование» — заместитель председателя Комитета Совета Федерации по экономической политике О.В. Еремеев; академик, директор Московской школы экономики Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова А.Д. Некипелов; научный руководитель Государственного университета — Высшей школы экономики Е.Г. Ясин; финансовый омбудсмен, основатель семинара, П.А. Медведев; а также декан экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова А.А. Аузан и президент экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова В.П. Колесов.

Ключевыми вопросами обсуждения на научном семинаре стали проблемы культуры как всеобъемлющего фактора развития; поиск ответов на важнейшие философские вопросы национальной ментальности, культурной идентичности, сходства и различия культурных кодов наций, влияния культурного кода на развитие национальной экономики и др.

Мероприятие прошло в форме активной дискуссии и обмена мнениями по данным вопросам, свою точку зрения высказали: научный руководитель Государственного университета — Высшей школы экономики Е.Г. Ясин, декан экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова

А.А. Аузан и председатель совета директоров ОАО «ИТБ-Холдинг» А.Д. Берлин.

Участники семинара также смогли задать А.С. Кончаловскому ряд волнующих их вопросов и получить на них глубокие и искренние ответы.

26 февраля 2016 года состоялось заседание научного семинара на тему **«Подходы, способы, методы, применяемые при оценке коррупции. Механизмы и формулы расчёта соответствующих рейтингов и индексов»**. С основным докладом выступил председатель общественной организации «Национальный антикоррупционный комитет», член Совета при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека **Кирилл Викторович Кабанов**. С содокладами выступили председатель технического комитета по стандартизации (ТК) 123 «Управление кадрами и антикоррупционная деятельность» Росстандарта, генеральный директор НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» — консультационная компания ООН по промышленному развитию, академик Международной академии информации Юрий Иванович Мхитарян и кандидат военных наук Сергей Леонидович Постников. Модераторами семинара являлись сопредседатель общероссийской общественной организации «Деловая Россия» Антон Викторович Данилов-Данильян и финансовый омбудсмен Павел Алексеевич Медведев.

Участники семинара обсудили методологические проблемы оценки уровня коррупции, антикоррупционные меры в организациях, развитие национальной стандартизации в области антикоррупционного менеджмента, анализ коррупции в западных странах, примеры судебной практики по коррупционным преступлениям и др.

Для заметок

Совет Федерации
Федерального Собрания Российской Федерации

Аналитическое управление Аппарата Совета Федерации
Федерального Собрания Российской Федерации

Экономический факультет
Московского государственного университета
имени М.В. Ломоносова

Российское корпоративное управление: универсализм vs реалий

Материалы семинара
«Реалистическое моделирование»
11 ноября 2016 года

Аналитический вестник № 50 (649)

Под общей редакцией
доктора экономических наук
В.Д. Кривова

Составители:
В.В. Замай, А.С. Бурнаков, Т.И. Ботова,
М.Б. Моисеева, И.В. Кравченко, В.В. Силуков

Материалы представлены Аналитическим управлением
Аппарата Совета Федерации