

ЗАСЕДАНИЕ III: ХАРАКТЕРНЫЕ КАЧЕСТВА, ПОДГОТОВКА И ПРОЦЕСС ПРИЕМА НА РАБОТУ ДИРЕКТОРОВ

ПОДГОТОВКА ДИРЕКТОРОВ И РОЛЬ ОБРАЗОВАНИЯ В СТИМУЛИРОВАНИИ РАЦИОНАЛЬНОЙ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Доктор Алина Пекарская,
Директор проекта, Российская программа по корпоративному управлению,
Школа бизнеса Шулих, Йоркский университет,
Торонто, Канада

История вопроса.

Цель настоящей презентации – ознакомить участников Круглого стола с канадской учебной программой, направленной на повышение качества практики корпоративного управления в России; детально представить свое мнение о состоянии дел с обучением и подготовкой в области корпоративного управления и дать толчок обсуждению оптимального подхода к реализации этой многосторонней задачи.

Как правило, подходу к корпоративному управлению, повышенное внимание уделяют *практике*, игнорируя *практика*. В настоящее время в жизнь проводится немало реформ, направленных на ужесточение правовых норм, повышение уровня исполнения законов, стандартизацию кодексов оптимальной практики и расширение участия акционеров в решении вопросов корпоративного управления. Ряд исследователей начинает выходить за рамки структуры совета директоров и берется за исследование внутренних пружин деятельности эффективных советов директоров, а также за изучение того, каким образом процесс работы эффективного совета директоров может повысить общую эффективность работы совета директоров и, в конце концов, улучшить финансовые показатели компании.

Однако те, кто занимается этой работой, почти ничего не говорят о том, что управлением компанией занимаются директора, отнюдь не похожие на других специалистов. В настоящее время от директоров не требуется приобретать некий фиксированный объем знаний, представлять перед аттестационной комиссией, состоящей из коллег, или перед лицензирующим учреждением, и постоянно проходить профессиональное или иное обучение или подготовку на рабочем месте. Например, в Канаде к директорам предъявляются минимальные требования. Они должны быть старше 18 лет, не банкроты и в здравом уме – то есть, суд не должен вынести иное заключение о состоянии их умственного здоровья.

Возможно, было бы наивно задаваться вопросом о том, *реально ли вообще думать о реформировании практики без параллельного реформирования практика*, но, по крайней мере, в общем виде такой вопрос поставить необходимо. Могу вас заверить: я не сторонница какой-либо идеалистичной схемы, ведущей к профессионализации и аккредитации директорского корпуса компаний. Однако я намерена доказать, что органам власти и управления, международным организациям, профессиональным ассоциациям, компаниям и учебным заведениям следует гораздо больше внимания уделять подготовке в области корпоративного управления.

¹ Мнение автора доклада не всегда совпадает с мнением представителей ОЭСР. Текст доклада в дальнейшем может быть изменен.

Вся скудость подготовки в этой области для меня стала очевидной пять лет назад, когда директоры крупной российской металлургической компании, судившейся с миноритарными зарубежными инвесторами, обратились ко мне с просьбой провести для них в Канаде семинар по вопросам корпоративного управления. С тех пор много воды утекло, и в настоящее время общепризнанно, что повышение качества корпоративного управления является необходимым, хотя и недостаточным условием для решения многих проблем российской экономики и увеличения объема внутренних и зарубежных капиталовложений, что в свою очередь позволит стимулировать экономический рост и повысить уровень жизни.

Когда у себя в Йоркском университете мы рассматривали вопрос о том, каким образом с помощью обучения и подготовки можно было бы повысить качество корпоративного управления в России, стало очевидно, что какие-либо существенные перемены возможны лишь по прошествии длительного периода времени. Если в России или в каких-либо западных учреждениях организовать краткосрочные программы обучения для избранных групп российских директоров компаний, этого будет недостаточно, чтобы изменить корпоративную культуру. Мы выдвинули достаточно серьезное предложение Канадскому агентству международного развития (CIDA): попытаться системно изменить роль, которую корпоративное управление, по мнению российского менеджмента среднего и высшего звена, играет в обеспечении хозяйственного успеха как их компаний, так и их лично. Чтобы полномасштабно реализовать эту задачу в столь огромной и неоднородной стране, как Россия, мы предложили повысить качество обучения корпоративному управлению силами российских преподавателей в российских учреждениях в надежде, что система со временем изменится с приходом в деловое сообщество все новых и новых людей, знакомых с современными концепциями корпоративного управления.

Канадское Агентство международного развития согласилось с этой концепцией «системных изменений через обучение обучающихся» и в феврале 2000 года предоставило Шулической школе бизнеса крупный грант в размере 3 миллионов канадских долларов для разработки и реализации в течение трех с половиной лет программы в области корпоративного управления в рамках двусторонней канадской технической помощи России. Опираясь на значительный объем знаний, накопленных в Йоркском университете, мы приступили к разработке программы курсов, семинаров, научно-исследовательских проектов, публикаций, научных кружков и аналогичных элементов учебной программы. Осознавая ограниченный характер своего знакомства с текущей обстановкой в России, мы завязали партнерские связи с одним из российских учебных заведений, а именно Государственным университетом - Высшей школой экономики в Москве.

Хорошо известно, что экономика России переживает переходный период, и более всего это положение характерно для бизнес-сектора. Поэтому подготовка подходящей программы для обучения корпоративному управлению, безусловно, является нелегкой задачей. В высшей степени важно, чтобы то, чему обучают преподавателей, а те, в свою очередь, директоров и студентов, имело смысл и значение в российском контексте. Простая передача концепций и идей корпоративного управления, существующих в Западной Европе и Северной Америке, вообще не имела бы смысла. Мы придерживаемся мнения, что представители российского научного мира и директоры должны воспринять предлагаемые перемены как нечто личное.

Надеюсь, вы не удивитесь, если я охотно признаюсь, что многие из наших первоначальных идей были существенно пересмотрены, и немало других будут без сомнения изменены по мере реализации проекта. Некоторые из этих перемен отражают наши изменившиеся представления о подготовке в области корпоративного управления, а другие связаны с тем, что теперь мы лучше понимаем российскую специфику. Однако прежде всего мы осознали, что подходящего на любой

случай механизма для подготовки в области корпоративного управления просто не существует. Вместо этого теперь мы мыслим время категориями: *аудиторши, временных рамок и контекста*.

Наиболее очевидной является дифференциация по видам аудитории. Потребности различных видов аудитории варьируются в диапазоне от *микрообучения*, которое может индивидуализироваться и обеспечиваться на уровне отдельной компании и директора, до *критического анализа* общегосударственных вопросов, обладающих непосредственной актуальностью для директивных и регулирующих органов. Временные рамки относятся к временному горизонту, в течение которого подготовка, как предполагается, должна принести результаты. Это происходит в диапазоне между *немедленными и конкретными [результатами]*, что возможно в случае обучения новым процедурам и их внедрения, и *системными и межпоколенческими [результатами]*, -- в данном случае обучение приносит плоды через много лет. Наконец, категория контекста варьируется от *юридического ориентирования*, с упором на обязанности, полномочия, соблюдение и выполнение законов и норм до *менеджерской перспективы*, в рамках которой рассматривается внутренняя динамика, функциональная интеграция и оценка риска. Естественно, эти критерии скорее задают направление и не являются абсолютными.

Теперь позвольте мне вернуться к программе Йоркского университета с привязкой к данной схеме классификации. Мы разработали трехсторонний подход к программе, т.е., подход, состоящей из трех элементов: (1) **подготовка директоров компании**, (2) **подготовка преподавателей** и (3) **усовершенствование институционального механизма подготовки**.

Характеристики программы

Фундаментальная задача Российской программы корпоративного управления (RCGP) заключается в том, чтобы «обеспечить возможность подготовки будущих хозяйственных руководителей и директоров компаний в области корпоративного управления в стенах российских высших учебных заведений». В конечном счете программа рассчитана на «появление влиятельного корпуса приверженцев принципов корпоративного управления в государственной и частной сферах», однако в конкретном плане программа носит скорее образовательный, а не пропагандистский характер. Программа разработана *для обучения обучающихся*, и в этом ее направленность уникальна и отлична от большинства других международных и внутренних программ закрепления рациональной практики корпоративного управления в России. Организатор программы, Канадское агентство международной помощи, следующим образом обосновывает свою финансовую поддержку данной программы:

Низкое качество практики корпоративного управления считается одним из основных препятствий на пути долгосрочного устойчивого роста в России в основном потому, что это затрудняет привлечение продуктивных прямых зарубежных инвестиций. В начале 1990-х годов были быстро приватизированы многие крупные и средние государственные предприятия, и подавляющее большинство этих фирм досталось их бывшему руководству, которое практически не имело опыта работы в рыночной экономике. В результате, многие фирмы, которые могли бы извлечь пользу из инвестиций, никаких инвестиций не получают из-за полнейшего непонимания важности прав акционера, роли совета директоров и эффективного исполнения договоров. Хотя в настоящее время во многих российских учебных заведениях ведется подготовка в области бизнеса, корпоративное управление все еще не принадлежит к числу обычных предметов. Таким образом, несмотря на огромную потребность в подготовке в области корпоративного управления, в этих заведениях не хватает преподавателей, обладающих адекватным знакомством с предметом. Проект будет направлен на обеспечение данной потребности.

Общее руководство проектом будет осуществлять Шуличская школа бизнеса при Йоркском университете в сотрудничестве с российским партнером – Государственным университетом – Высшей школой экономики.

(1) Подготовка директоров компаний

Подготовка директоров: в рамках этой программы за три года обучение пройдут более 60 директоров российских компаний. После двухдневного ознакомительного курса в Москве они примут участие в напряженном недельном семинаре в Канаде в Шуличской школе. В ходе Директорского семинара повышенное внимание уделяется практике корпоративного управления в сопоставимой международной перспективе. В рамках семинара проводятся лекции, выступления приглашенных преподавателей, групповые дискуссии и практические занятия. Задача семинара состоит не только в том, чтобы обучить членов советов директоров российских компаний, но и узнавать новое, используя опыт и мнения самих директоров. Мнения директоров оказались чрезвычайно полезными для «окончательной доводки» Преподавательской программы и обеспечения ее соответствия современным российским условиям. Детальный обзор программы первого Директорского семинара, проведенного в феврале 2001 года, представлен в Приложении 1.

Участниками семинара, отобранными Государственным университетом–Высшей школой экономики и оплатившими собственные расходы, были старшие директора и управленцы из Финансово-промышленной группы «Балтийская строительная компания», Закрытого акционерного общества «Метровагонмаш», Открытого акционерного общества «Сибирско-уральский алюминий» (СУАЛ), Открытого акционерного общества «Оскольский металлургический комбинат», «Авиационного комплекса им. Ильюшина» и Нижнетагильского металлургического комбината.

С точки зрения содержания мы обнаружили, что:

- (i) участники не проявляли особого интереса к истории развития корпоративного управления;
- (ii) они проявили значительный интерес к вопросам финансов, структуры и регулирования рынков капитала и взаимоотношениям между корпоративным управлением и общим руководством компанией;
- (iii) они проявили значительный интерес к вопросу о работе в реальной обстановке; и
- (iv) чтобы максимально повысить ценность материала, его необходимо было связать с условиями, в которых в настоящее время работали директора.

Учитывая необходимость обеспечения актуальности материала, который дается в рамках академического курса, по-видимому, целесообразно перед проведением Преподавательского семинара провести неофициальный семинар для директоров. Поэтому перед проведением второго преподавательского курса в 2002 году мы планируем в марте 2002 года организовать следующий директорский семинар.

(2) Подготовка преподавателей

Вторая часть программы, **Подготовка преподавателей**, предназначена для подготовки российских преподавателей бизнеса и менеджмента; в ней примут участие 60 членов профессорско-преподавательского состава, в настоящее время работающих на факультетах экономики, бизнеса, менеджмента или права российских высших учебных заведений. В течение

следующих трех лет каждый год на конкурсной основе будут отбираться 20 человек, которые примут участие в работе интенсивного четырехнедельного семинара по корпоративному управлению в Йоркском университете в Канаде, а до этого пройдут двухдневный ознакомительный курс в Высшей школе экономики в Москве. Ожидается, что по возвращении в свои учебные заведения в России эти участники станут играть ключевую роль в разработке, продвижении и реализации курсов в области корпоративного управления в рамках аспирантских программ, программ обучения управленческого персонала и индивидуализированных учебных программ. Соответственно, одним из предварительных условий при отборе кандидатов станет готовность учебного заведения, в котором работает кандидат, рассмотреть возможность введения курса по корпоративному управлению в учебную программу заведения и/или в программу по развитию навыков менеджмента. Комиссия принимает во внимание необходимость обеспечить региональное, гендерное и профессиональное разнообразие, а также учитывает весомые доказательства того, что тот или иной участник является оптимальной кандидатурой с точки зрения обеспечения обучения в области корпоративного управления в России. Программа первого Преподавательского курса, который будет организован в июле 2001 года, дана в Приложении 2.

Слушатели курса будут получать канадскую стипендию на покрытие командировочных расходов, расходов на проживание и питание и мелких расходов. Кандидаты должны говорить по-английски, преподавать менеджмент и, предпочтительно, иметь определенный академический опыт за пределами России. Учебное заведение, с которым связан кандидат, должно одобрить его заявку и планировать включить курсы по корпоративному управлению в программы по соисканию научной степени, программы развития управленческих навыков и/или иные программы.

Объявления о программе и набор материалов для подачи заявок широко распространялись в российских академических кругах через интернет. Перечень университетов был подготовлен исходя из критериев репутации, данных обзоров, подготовленных Всемирным банком, членства в профессиональных ассоциациях и участия в международных обучающих сетях. Кроме того, принималась во внимание необходимость обеспечить представительство разных регионов. Использовались перечни почтовых адресов, представленные Российской ассоциацией обучения в области бизнеса, Центрально- и восточноевропейской ассоциацией менеджмента, Институтом открытого общества и Государственным университетом – Высшей школой экономики, причем с приблизительно 350 научными заведениями и гражданами были установлены прямые контакты. Кроме рассылки сообщений по электронной почте, мы создали для Программы страницу в интернете² с возможностью скачивания данных на свой компьютер. Каждый набор материалов для подачи заявок содержал краткое описание задачи программы, характеристики отдельных курсов, условия приема и инструкции для подачи заявки.

Отборочный комитет, состоявший из представителей Йоркского университета, Высшей школы экономики и Консультативного совета, отобрал 20 участников из 83 кандидатов. Большинство преподавателей являются профессорами бизнес-школ, расположенных на всей территории России от Калининграда до Владивостока.

Преподавательский курс предназначен не только для обучения слушателей корпоративному управлению, но и для обучения методике преподавания корпоративного управления – иными словами, по принципу «обучить обучающего». Поэтому немало времени было затрачено на то, чтобы придать семинару максимально интерактивный характер. Это будет групповое обучение с участием преподавателей из Шулической школы бизнеса, Высшей школы экономики и других крупнейших учебных заведений Запада и России.

² www.schulich.yorku.ca/RussianCorporateGovernance.nsf

Планируется работа в рамках четырех модулей, каждый продолжительностью по одной неделе. В рамках Модуля 1 будет рассматриваться стратегическое управление и корпоративное управление в международном контексте; в рамках Модуля 2 – теория и практика корпоративного управления на Западе; в рамках Модуля 3 – вопросы корпоративного управления и возможности в данной области в России; и наконец, в рамках Модуля 4 – преподавание и исследования в области корпоративного управления.

В начале курса слушатели будут разбиты на три группы, и каждой из групп будет помогать русскоязычный студент Йоркского университета, соискатель степени магистра хозяйственного управления. На каждую группу будет возложена задача подготовить курс по корпоративному управлению для разных видов студенческих групп – обычных соискателей степени магистра хозяйственного управления, программы развития управленческих навыков для директоров и программы краткосрочных семинаров для финансового сообщества. Группы представят свои проекты для пленарного рассмотрения и обсуждения в течение последней недели курса. Таким образом, все участники внесут свой вклад в подготовку трех видов курсов по корпоративному управлению, включая разработку набора конкретных ситуаций, материалы для чтения и иных материалов на английском и русском языках в качестве готовых моделей, которые они смогут использовать по возвращении в свои учебные заведения, и извлекут пользу из этой деятельности. Мы надеемся, что в результате использования данного подхода участники ощутят, что лично вовлечены в процесс подготовки к преподаванию корпоративного управления.

(3) Расширение возможностей подготовки в стенах учебных заведений – обеспечение стимулов

Третьей частью нашей программы, связанной с **Обеспечением преподавания корпоративного управления в рамках учебных заведений**, является создание в Москве при Государственной высшей школе экономики Центра корпоративного управления, который обеспечит постоянное развитие исследований и обучения в области корпоративного управления в России.

В течение первого года существования Центр намерен сосредоточиться на работе в трех областях: обеспечении программы, наработке связей и расширении преподавательской деятельности в Высшей школе экономики в области корпоративного управления. Мы планируем превратить Центр в базовое учреждение преподавания, исследований и разработки вопросов корпоративного управления, а также место научных обменов и конференций. Одновременно Шулическая школа укрепит свой Центр корпоративного управления при Йоркском университете, уделяя повышенное внимание международным вопросам, касающимся корпоративного управления в развивающихся странах и странах с переходной экономикой. Чтобы облегчить наработку связей между учеными, исследователями, регулирующими органами и специалистами в области корпоративного управления, создается сайт в интернете, и в настоящее время планируется проведение нескольких конференций в стенах Высшей школы экономики. Наконец, в стенах Центра запланирована разработка курсов, которые будут преподаваться в рамках различных программ обучения бизнесу в Высшей школе экономики, включая использование Программы виртуальной среды обучения.

Для оценки оптимальной практики корпоративного управления был создан Международный консультативный совет, а при разработке учебной программы и подготовке учебных и иных материалов учитывался вклад, внесенный участниками. В состав совета входят обладающие международной репутацией эксперты из Канадского агентства международной помощи, Всемирного банка, ОЭСР, ЕБРР, Государственного университета – Высшей школы экономики, Фонда Сороса, Института развития менеджмента при Санкт-Петербургском университете, Лондонской школы бизнеса, Кингстонского университета, Колледжа Хенли и Мичиганского

университета, а также иных учреждений и организаций. Кроме того, в состав Совета входят юристы и директора, имеющие опыт корпоративного управления и/или российского бизнеса. Наконец, в рамках программы ведется сотрудничество с Международной финансовой корпорацией по использованию новаторского опыта корпорации в области стимулирования рационального корпоративного управления в Украине и России.

В данном отношении мне хотелось бы подчеркнуть важную роль Круглого стола ОЭСР в проведении в России реформ в области корпоративного управления, для чего был создан и в последние два года в режиме реального времени действует виртуальный форум для обсуждения и установления связей. Благодаря этой работе наблюдается значительный рост интереса к корпоративному управлению в России по сравнению с первыми годами приватизации.

Будущее

Мы полагаем, что одним из основных способов ускорения масштабных перемен является обучение в области корпоративного управления. Такая работа должна базироваться на концепции «обучения обучающихся» и проводиться в сотрудничестве со следующим поколением российских хозяйственных руководителей. Для ее проведения потребуется время, но, как нам кажется, это наиболее эффективный и верный путь для системного и устойчивого преобразования управления российскими компаниями.

Мы полагаем, что действуя в рамках Канадского агентства международного развития, канадцы вносят важный вклад в успешное преобразование российской экономики*.

* Адрес электронной почты Алины Пекарской: apekarsky@schulich.yorku.ca