



**<http://spero.socpol.ru>**

**№ 2. Зима 2005**

*Журнал издается Независимым институтом социальной политики*

<http://www.socpol.ru>

**Редакционная коллегия**

<b>Главный редактор</b>	<b>Малева Татьяна Михайловна, к.э.н., директор НИСП</b>
<b>Зам. главного редактора</b>	<b>Синявская Оксана Вячеславовна, к.э.н., зам. директора НИСП, директор программы международного сотрудничества НИСП</b>
<b>Ответственный редактор</b>	<b>Добрякова Мария Сергеевна, к.соц.н., директор публикационной программы НИСП</b>

---

**Координаты редакции**

Москва, Глинищевский переулок, д. 3

Тел.: (095) 786 6718

Факс: (095) 292 9651

Е-mail: [spero@socpol.ru](mailto:spero@socpol.ru)

---

## Редакционный совет журнала

Павлова-Сильванская Марина Павловна ( <i>председатель</i> )	к.и.н., Московский центр Карнеги, консультант журнала <i>Pro et Contra</i> Московского центра Карнеги
Аузан Александр Александрович	д.э.н., профессор, Президент Института Национального проекта «Общественный договор», Президент Международной конфедерации обществ потребителей
Васильев Сергей Александрович	д.э.н., представитель в Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от правительства Ленинградской области, Председатель Комитета Совета Федерации по финансовым рынкам и денежному обращению, научный руководитель Международного центра социально-экономических исследований «Леонтьевский центр»
Вишневецкий Анатолий Григорьевич	д.э.н., действительный член РАЕН, руководитель Центра демографии и экологии человека ИПП РАН, главный редактор информационного бюллетеня «Население и общество», главный редактор электронного еженедельника «Демоскоп Weekly»
Малева Татьяна Михайловна	к.э.н., директор НИСП, главный редактор журнала
Полетаев Андрей Владимирович	д.э.н., профессор, заместитель директора Института гуманитарных историко-теоретических исследований ГУ-ВШЭ, заведующий сектором Института мировой экономики и международных отношений РАН
Ясина Ирина Евгеньевна	к.э.н., директор проекта РОО «Открытая Россия»

## Содержание

От главного редактора .....4

### Экспертное мнение

**Зубаревич Н.В.** Социальное партнерство в регионах: как учитывать интересы крупного бизнеса? .....5

**Шевчук А.В.** Социальная роль бизнеса в моделях корпоративного управления.....17

**Великий П.П., Михеев П.А.** Российское село в перспективе вероятных перемен .....27

### Обзор зарубежного опыта

**Уочман П., Форстер М.** Социальная ответственность бизнеса / Международная юридическая фирма «Freshfields Bruckhaus Deringer» (*перевод М.С. Добряковой*)....39

### Мнение зарубежных экспертов

**Брэдгард Т.** Социальная ответственность бизнеса между государственной политикой и политикой предприятий (*перевод М.С. Добряковой*).....50

### Социальное законодательство

**Заборовская А.С.** Государственные гарантии в сфере общего и профессионального образования .....71

**Новое в аналитике: обзор научных публикаций** .....77

**Календарь событий**.....85

## *От главного редактора*

События последнего времени со всей очевидностью свидетельствуют, что проблемы социального развития окончательно вышли с политической периферии и переместились в эпицентр экономической повестки.

Некоторые из них получили официальный статус приоритета социально-экономического развития страны – директива Президента в обращении к Федеральному Собранию вдвое сократить масштаб российской бедности по общественно-политическому резонансу оказалась вполне конкурентоспособной с задачей двукратного повышения ВВП. Также не без подсказки власти бизнес активно начал обсуждать проблему своей социальной ответственности. Наконец, ставший печально знаменитым закон № 122 о монетизации льгот резко изменил весь социально-экономический и в конечном итоге политический фон начала 2005 г.

В таком контексте неудивительно, что сегодня социальные реформы в России де-факто рассматриваются в качестве крупнейших институциональных и структурных реформ.

В этих условиях как никогда востребован квалифицированный анализ и профессиональная экспертиза проблем, их причин и характера, методов решения и оценки последствий. В содействии решению этой задачи и видится миссия нашего журнала.

Настоящий номер в своей большей части посвящен вопросу о месте и возможной роли российского бизнеса в формировании и реализации социальной политики. Мы сознательно воздерживаемся от термина «социальная ответственность бизнеса», по крайней мере, до тех пор, пока не будут определены возможности и границы его активности в социальной сфере. Российский бизнес относительно молод, что частично объясняет тот факт, что зачастую он не позиционируется как реальный субъект и реальный актор в социальной политике. В этой связи мы обращаемся к мировому опыту, который демонстрирует существование различных (а не одной идеальной!) моделей социальной активности бизнеса. Надеемся, что обсуждение работ российских и зарубежных экспертов положат начало активному взаимодействию экспертного и бизнес-сообщества в поиске оптимальных моделей социальной политики, адекватных российским социально-экономическим реалиям.

Помимо вопросов, которые уже сегодня приобрели статус очевидного приоритета, мы считаем необходимым обсуждать темы завтрашнего дня, и в свете обсуждаемой и грядущей реформы высшего образования предлагаем читателю обзор современного законодательства по этому блоку проблем.

Наконец, есть темы, которые либо забыты, либо по-прежнему остаются на задворках экономической повестки. К ним, например, относится вопрос об аграрной реформе и социальных проблемах современной российской деревни. Обсуждение этих тем, активизация поисков ответов на существующие в этих сферах вопросы также составляет миссию журнала.

Эти аргументы и определили содержание второго номера журнала «SPERO», который мы представляем нашему Читателю.

*Т. М. Малева*

## СОЦИАЛЬНАЯ РОЛЬ БИЗНЕСА В МОДЕЛЯХ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Шевчук Андрей Вячеславович,**

к. э. н., доцент кафедры экономической социологии  
Государственного университета – Высшей школы экономики

В ходе переживаемой Россией социально-экономической трансформации неоднократно возникали дискуссии о проблемах социальной ответственности в рыночной экономике, в которых поднимался ряд фундаментальных вопросов:

- Кто является субъектом социальной ответственности? В последние годы в России в обсуждении этого вопроса наметился явный сдвиг от ответственности государства к ответственности бизнеса. При этом само государство указало предпринимателям на необходимость быть социально ответственными.
- По отношению к кому следует быть ответственным? Круг возможных реципиентов довольно широк: собственные работники, потребители, местные сообщества и целые нации. Если всех в равной степени охватить невозможно, то какова иерархия (последовательность) социально ответственного поведения?
- Является ли социальная ответственность делом самой корпорации? Может быть в определенной степени она должна быть гарантирована государством? Должно ли гражданское общество осуществлять некий контроль над корпорациями?
- Как измерить степень ответственности? Какие возможны критерии оценки социальной ответственности?

Несомненно, своевременные и довольно плодотворные дискуссии по проблемам социальной ответственности страдают, тем не менее, одним существенным недостатком: они ведутся в некоем абстрактном поле. Категории бизнеса, государства и социальной ответственности рассматриваются как универсальные.

Проблема же состоит в том, что однозначный ответ на вышеперечисленные вопросы дать довольно сложно. Если мы взглянем на проблему с позиций культурного релятивизма (относительности), то перед нами откроется пестрая и противоречивая картина: в мире сосуществуют различные хозяйственные системы, населенные разными агентами, действующими по разным правилам игры. Так, корпорация, будучи встроенной в определенную хозяйственную систему, обладает специфическими структурами собственности и управления. Социальную ответственность бизнеса также нельзя рассматривать в отрыве от особенностей государственной политики в конкретных странах и культурно обусловленных ожиданий населения. Главный вывод на данном этапе таков: в различных хозяйственных системах понимание и формы социальной ответственности разные.

Все это очень актуально для современной России, где складывается новая хозяйственная модель. Она находится в процессе становления, а это значит, что сегодня еще можно внести определенные коррективы. В любом случае, полезно познакомиться с мировым опытом. Данная статья – некое введение в проблему, приглашение к размышлению. В ней ограничено как количество рассматриваемых моделей корпоративного управления, так и круг возможных аспектов социальной ответственности.

## Англосаксонский и рейнский капитализм

На протяжении большей части XX века разграничение хозяйственных систем проходило главным образом по линии «капитализм» – «социализм». В конце 1980-х гг. с падением советских режимов ученые стали обращать все большее внимание на то, что сам капитализм далеко не монолитен в социально-экономическом, политическом и идеологическом отношениях.

Пионером нового витка дискуссий выступил французский экономист Мишель Альбер который в своей знаменитой книге «Капитализм против капитализма» выделил две модели капитализма: англосаксонскую и рейнскую, которые также называют либеральной и нелиберальной<sup>1</sup>. Воплощением англосаксонской модели являются США, Великобритания, Канада, Австралия, Новая Зеландия, Ирландия и др. Рейнскую модель представляет Германия, большинство государств континентальной Европы (особенно скандинавские страны) и Япония<sup>2</sup>.

Англосаксонская модель основана на ведущей роли рынка, индивидуалистической идеологии и дерегулировании. В рейнской модели помимо рынка заметную координирующую роль играют другие структуры: государство, бизнес-ассоциации и профсоюзы, деловые сети. Для этой модели не чужды элементы (в разном сочетании) коллективизма, патернализма и солидарности, что выражается в более высоком уровне социальной защищенности индивидов. Противоборствующие модели капитализма предполагают различные модели корпоративного управления.

## Проблема корпоративного управления

В данной статье корпоративное управление [corporate governance] понимается широко, как система взаимоотношений между множеством сторон, так или иначе участвующих в деятельности корпорации или заинтересованных в ее результатах по вопросам, связанным с обеспечением эффективности деятельности компании и обеспечением интересов заинтересованных сторон. В англоязычной литературе эти заинтересованные группы получили название «stakeholders». Этот термин может также быть переведен на русский язык как соучастники<sup>3</sup>.

Заинтересованные группы находятся как внутри самой фирмы, так и вне ее. Внутренние субъекты – инсайдеры – представлены менеджерами и работниками компании. Среди внешних субъектов – аутсайдеров – следует в первую очередь выделить собственников (акционеров). Другие заинтересованные группы включают кредиторов, поставщиков и потребителей, местные сообщества, государство и т.п.

Интересы различных групп могут не совпадать. Так например, собственники (акционеры) могут быть заинтересованы в получении максимально возможного дохода на вложенный капитал, менеджеры – в упрочнении своего положения и повышении статуса; работники – в сохранении рабочих мест. Для поставщиков и потребителей важна стабильность сложившихся деловых отношений. Местные сообщества, на территории которых размещается фирма, обращают внимание на экологическую безопасность и возможную помощь в решении социальных проблем. Государство волнуют вопросы налоговых поступлений и международной конкурентоспособности. Каждую из перечисленных групп в свою очередь можно разделить на

---

<sup>1</sup> Альбер М. Капитализм против капитализма. СПб.: Экономическая школа, 1998.

<sup>2</sup> Следует сразу отметить, что речь все же идет о неких идеальных типах, ведь хозяйственная система каждой конкретной страны неповторима. Однако при этом все же можно выделить некие общие черты.

<sup>3</sup> Иногда встречается и прямая калька с английского – «стэйкхолдеры».

подгруппы со специфическими интересами: крупные и мелкие акционеры, менеджеры разного уровня, работники умственного и физического труда и т.п.

Фундаментальная проблема корпоративного управления состоит в том, что в конечном итоге интересы всех субъектов связаны с экономическим процветанием корпорации, в то же время их место и роль в ее деятельности, а также степень реализации собственных интересов различны. Поэтому неизменно встает вопрос о соотношении экономически необходимого, с одной стороны, и человечески справедливого (социально ответственного) – с другой.

### **Модели корпоративного управления: shareholder model vs. stakeholder model**

В различных странах конфигурация отношений между заинтересованными сторонами различна. Выделяют две модели корпоративного управления, которые проявляются как в правовом регулировании бизнеса, так и в определенном идеологическом обосновании.

Первая модель – это управление в интересах акционеров [shareholder model или stockholder model]. Эта модель распространена в англосаксонских странах и прежде всего США и Великобритании. Считается, что предприятие как частная собственность акционеров должно служить исключительно их интересам, которые связаны главным образом с максимизацией их доходов.

Другая модель – это управление в интересах соучастников [stakeholder model]. Она распространена в европейских странах, а наиболее ярко ее черты проступают в Германии и Японии. В этой модели акционеры – одна из нескольких сторон, интересы которой учитываются при принятии решений. Акционеры скорее, соучастники бизнеса, такие же, как менеджеры и работники. Акционеры участвуют в бизнесе своими деньгами, а работники – своим трудом. В таких компаниях повышение прибыльности является одной из целей, наряду с увеличением рыночной доли, поддержанием уровня занятости и т.п. Состав и сила влияния различных соучастников бизнеса варьируется от страны к стране. Основными соучастниками все же следует признать собственников (акционеров), менеджеров и работников. Значение поставщиков и потребителей наиболее сильно проявляется в Японии, а роль местных сообществ обычно несколько преувеличивается. В этом случае желаемое часто выдается за действительное.

Структура собственности в моделях сильно различается. Для англосаксонской модели характерна распыленная собственность. Так, в США насчитывается несколько десятков миллионов акционеров. В последние десятилетия укрепились позиции институциональных инвесторов – различных фондов, аккумулирующих средства населения и вкладывающих их в различные финансовые инструменты с целью получения прибыли (пенсионные фонды, страховые компании, инвестиционные фонды, фонды взаимного страхования). Они управляют массивными пулами финансовых средств, используя портфельный подход, т.е. инвестируют небольшие суммы капитала в большое количество компаний.

Портфельные инвесторы удерживают около 44% в США и 50% всех акций в Великобритании, домохозяйства соответственно – около 36 и 30%. Таким образом количество акционеров, держащих небольшие пакеты акций в США и Великобритании, в общем составляет около 80%. В Германии и Японии число миноритарных акционеров примерно в два раза меньше (35 и 46% соответственно). Здесь доминируют крупные собственники – нефинансовые компании и банки. Вместе с государством их доля составляет около 57% в Германии и 47% в Японии. Германия имеет самый высокий уровень концентрации собственности. Медианный размер наибольшего акционера для немецких компаний, котирующихся на фондовом рынке составляет около 60%, тогда как аналогичный показатель для компаний, представленных на крупнейшей в США Нью-Йоркской фондовой

бирже, – около 5%. Примерно 90% открытых акционерных компаний в Германии имеют хотя бы одного акционера с долей не менее 10%<sup>4</sup>.

Доля собственности, которой владеет акционер, во многом определяет его интересы. Миноритарные акционеры имеют очень ограниченные возможности влиять на принятие решений и поэтому в основном преследуют финансовый интерес, при котором инвестиции мотивируются перспективами финансовой отдачи. Речь идет о максимизации курсовой стоимости акций и дивидендов. Так как деятельность компании оценивается инвесторами через ограниченное число количественных финансовых показателей, основной их задачей в англосаксонской системе становится максимизация текущих финансовых результатов. Это накладывает ограничения на реализацию долгосрочных проектов, программы профессиональной подготовки, сдерживает заработную плату персонала, уменьшает щедрость различных социальных выплат и программ.

Крупный собственник тесно связан с компанией и имеет не только финансовые, но и стратегические интересы. Банки и фирмы приобретают доли с целью регулирования конкуренции, управления технологическими связями, защиты от внешних акционеров и т.п. Государство реализует национальные интересы. Стратегический собственник может позволить себе не беспокоиться о краткосрочных финансовых показателях, рассчитывая прибыль в долгосрочном периоде, реализуя масштабные инвестиционные проекты, создавая высокие социальные гарантии. Крупные собственники представлены в специальном органе управления компанией – наблюдательном совете, осуществляющем контроль за менеджментом и принимающем решения стратегического характера.

### **Возможности для социальной ответственности в двух моделях**

Разные модели предоставляют разные возможности с точки зрения реализации принципов социальной ответственности и производственной демократии.

Для англосаксонской модели [shareholder model] характерно узкое понимание предприятия как объекта частной собственности. На самом же деле, по меткому выражению М. Альбера, это скорее «капитализм без собственников», так как акционеры – по сути, биржевые спекулянты, которые легко покупают и продают акции на фондовом рынке, не имея устойчивой связи с предприятием<sup>5</sup>. В подавляющем большинстве случаев они никогда не были на нем и не имеют четкого представления о специфике его деятельности и насущных проблемах. Быть «совладельцами» предприятия они могут несколько дней, часов или даже минут.

Компании, представленные на фондовом рынке, стоят перед необходимостью постоянного поддержания высокого уровня текущей прибыли за счет снижения издержек и гибкости. В целом это плохо сочетается с принципами социальной ответственности. Корпорации полагаются на индивидуализированные и краткосрочные трудовые контракты, стремятся к экономии на заработной плате рядовых работников и различных социальных выплатах. Недостаточно прибыльные подразделения или даже целые заводы легко закрываются или коренным образом реструктурируются, высвобождая значительное количество работников. Таким образом, степень социальной защищенности работников в англосаксонской модели низкая. Можно сказать, что корпорации стремятся перенести задачу адаптации к быстро

---

<sup>4</sup> Jackson G. The Origins of Nonliberal Corporate Governance in Germany and Japan // The Origins of Nonliberal Capitalism. Germany and Japan in Comparison / Ed. by W. Streeck, K. Yamamura. Ithaca: Cornell University Press, 2001. P. 123.; Vitols S. Varieties of Corporate Governance: Comparing Germany and UK // Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage / Ed. by P. Hall, D. Soskice. Oxford: Oxford University Press, 2001. P. 342.

<sup>5</sup> Альбер М. Капитализм против капитализма. СПб.: Экономическая школа, 1998. С. 85–86.



меняющимся рыночным условиям на плечи своих сотрудников, при этом продолжая получать высокие прибыли.

В англосаксонских странах высок уровень так называемых «враждебных поглощений». Свободное обращение большого количества акций на фондовом рынке создает потенциальные возможности их скупки заинтересованными лицами. При этом возможны сговоры, подкуп других акционеров и менеджеров, меры по искусственному понижению стоимости акций или фальсификация отчетности. Получив контроль над компанией, новые владельцы могут принять решение о репрофилировании деятельности или вовсе распродать активы по частям. Подобная схема настолько распространена, что можно говорить о существовании отдельной профессии, представители которой подобным образом сколачивают себе немалые состояния.

Вышесказанное не означает, что социальной ответственности нет места в англосаксонской модели. Дело в другом: она воспринимается как моральное право собственников и руководства компании, вопрос его инициативы. И здесь есть достаточное количество примеров социально ответственного поведения. Однако в целом институциональное оформление хозяйственного процесса (преимущественное финансирование через фондовый рынок, гибкое трудовое законодательство и т.п.) не стимулирует такого поведения.

В странах рейнской модели [stakeholder model] существует понимание предприятия как «общего дела», «человеческого сообщества», а в Японии даже как некой «производственной семьи». Преобладают крупные акционеры, выступающие как стратегические собственники, заинтересованные не просто в получении прибыли любыми методами, а в развитии конкретного дела (предприятия, проекта). Угрозы враждебных поглощений здесь практически не существует, так как компании размещают на фондовом рынке лишь небольшую долю общего капитала или же вовсе не прибегают его услугам. Каждый случай подобного поглощения рассматривается как чрезвычайное происшествие и вызывает большой общественный резонанс. Высокий уровень социальных обязательств в отношении работников закреплён в коллективных соглашениях между профсоюзами и работодателями, а во многих случаях гарантирован государством. В Германии и ряде европейских стран законодательно закреплено участие работников в принятии управленческих решений. В Японии подобная неформальная практика базируется на культурных традициях. В целом можно заключить, что в странах рейнской модели социальная ответственность изначально встроена в саму модель бизнеса. Здесь распространена сама идеология социальной ответственности и учета интересов всех заинтересованных сторон.

Модель соучастников имеет хорошие перспективы в плане дальнейшего развития социальной ответственности бизнеса. Вслед за правами наемных работников, могут более полно учитываться интересы внешних заинтересованных сторон: потребителей, общественности и др. При этом если рассматривать транснациональные компании, то может встать вопрос не только о диалоге с местными сообществами, но и с появляющимися транснациональными общественными организациями (наподобие «Green Peace»).

В последнее время в англосаксонских странах некоторое число теоретиков высказывается в защиту «модели соучастников». В Великобритании это левое крыло лейбористской партии и часть профсоюзов. Будучи кандидатом в премьер-министры на выборах 1998 г. Тони Блэр также поддержал эту модель в одном из своих выступлений<sup>6</sup>.

Известный английский теоретик менеджмента Чарльз Хэнди так отвечает на вопрос вынесенный в заголовок одной из его статей «Можно ли владеть компанией?»: «Я считаю, что ошибочна сама концепция владения компанией. Можно владеть зданиями, или землей,

---

<sup>6</sup> Правда, придя к власти, он уже говорил о необходимости внимательно изучить вопрос корпоративного управления и достичь консенсуса с деловым сообществом.

или материалами, но современные компании – нечто большее, чем эти физические объекты; по существу они являются собраниями людей. Говорить о «владении» собраниями людей бессмысленно... Это неправильно, это неуместно, это, быть может, даже аморально. Компании не являются и не должны быть объектами собственности, которыми можно торговать, как товарами. Они сообщества. Ими нужно править, а не владеть. Как править – вопрос обсуждаемый, но и тут мы должны обратиться за прецедентами к процветающим государствам и обществам, а не к крепостничеству»<sup>7</sup>.

Однако англосаксонские страны пошли по пути добровольного принятия обязательств в виде кодексов компаний и деловых ассоциаций, а не законодательных изменений корпоративного управления. В Великобритании несколько специальных комиссий занимались разработкой подобных документов. В них в основном речь идет о совершенствовании управленческих отношений внутри корпораций и различных этических обязательствах. При этом нет ни слова о возможном участии работников в управлении. См. табл. 1.

**Таблица 1. Модели корпоративного управления**

	<i>Модель акционеров (shareholder model)</i>	<i>Модель соучастников (stakeholder model)</i>
Страны	США, Великобритания, Канада и др.	Германия, страны континентальной Европы, Япония и др.
Концепция предприятия	Предприятие – частная собственность акционеров	Предприятие – «общее дело», «человеческое сообщество»
Структура собственности и тип собственников	Распылена между миноритарными акционерами (домохозяйства, институциональные инвесторы)	Сконцентрирована в руках крупных собственников (банки, нефинансовые компании, государство)
Мотивы собственников	Максимизация дохода от владения акциями (курсовая стоимость, дивиденды)	Стратегические интересы (развитие компании, укрепление отношений, управление технологическими цепочками и т.п.)
Связь собственников с предприятием	Краткосрочная и нестабильная (продажа и покупка акций), отсутствие интереса к внутрифирменным процессам	Долговременная и стабильная, участие собственников в органах управления компанией
Социальная ответственность	Моральное право собственников и руководства компании, вопрос его инициативы	В различных формах закреплена законодательно и (или) поддерживается культурными традициями
Участие работников в управлении (производственная демократия)	Не развито	Развито

### **Возможности для производственной демократии: опыт Германии и Японии**

Особенно ярко проблема социальной ответственности проявляется в трудовых отношениях. Долгое время наемные работники не обладали правами участия в собственности на средства производства, прибыли и управлении. Постепенное обретение этих прав знаменует собой

<sup>7</sup> Хэнди Ч. Можно ли владеть компанией? // По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций. СПб.: Питер, 2002. С. 118.

становление «производственной демократии». Эту категорию можно рассматривать по аналогии с демократией политической, которая дала гражданам права на участие в политической жизни своей страны. Теперь и внутрифирменная экономическая жизнь, ранее строившаяся на авторитарных основаниях, находится на пути демократизации.

Однако не стоит идеализировать ситуацию, ведь далеко не всегда можно говорить о реальном развитии производственной демократии. Зачастую работникам предлагаются права «второго сорта», обладание которыми не дает реальной возможности участия в управлении и контроле над делами своей компании, а значит, оставляет практически неизменными традиционные отношения господства и подчинения. Так, например, участие в прибыли и наделение работников акциями часто является лишь формой дополнительной оплаты труда и не допускает их к подлинным рычагам власти. Поэтому наиболее полно принципы производственной демократии выражаются в праве участия работников в управлении (принятии решений). И хотя сфера реального проявления инициативы довольно отчетливо сужена рамками рабочего места, участка или цеха, налицо все большее приобщение к выработке общехозяйственной стратегии фирм.

В разных странах масштабы и формы производственной демократии различны. В англосаксонских странах системы участия касаются не всех работников, а скорее высококвалифицированных специалистов. При этом, как правило, не подразумевается участие в органах управления. Иначе обстоит дело в странах «рейнской модели».

В Европе существует две основных системы участия работников в управлении компанией. В первом случае предусматривается создание отдельного органа, представляющего интересы наемных работников – совета работников предприятия или производственного совета [work council]. Вторая система обеспечивает участие наемных работников в органах управления компанией (как правило, это наблюдательный совет). Такая система получила название соправления или соопределения [co-determination system]. Функции этих двух органов различны. Совет предприятия занимается в основном конкретными вопросами условий труда работников, а представители работников в наблюдательном совете, являясь его полноправными членами, осуществляют надзор за всей деятельностью компании, включая принятие стратегических решений (инвестиционные проекты, внедрение новых технологий и продукции, выход на новые рынки т.п.). В Австрии, Дании, Норвегии, Швеции и некоторых других европейских странах работники в крупных компаниях составляют, как правило, одну треть наблюдательного совета, а в Германии возможно равное представительство.

Не будет преувеличением сказать, что именно Германия дальше всех продвинулась по пути производственной демократии. Вот как об этом говорят немецкие авторы: «Гражданин, достигший совершеннолетия, должен пользоваться своими правами и на предприятии, оказывающем решающее влияние как на его собственную жизнь, так и на жизнь его семьи»<sup>8</sup>. Причем оба механизма участия (через советы работников и наблюдательные советы) существуют параллельно и распространяются на всех работников независимо от профсоюзного членства (хотя в действительности профсоюзы играют при этом активную роль).

Совет работников предприятия может быть создан в каждой компании более чем с 5 работниками (кроме руководителей). Численность совета зависит от количества работающих на предприятии и варьируется от 1 до 31 члена при числе занятых соответственно от 5 до 9000 человек. Если наемных работников больше 9 тыс., то каждые 3 тыс. человек сверх этого уровня увеличивают число совета на 2 человека. Если фирма состоит из нескольких предприятий, то их советы формируют общий совет фирмы, при вхождении в концерн нескольких фирм соответственно образуется совет концерна.

---

<sup>8</sup> Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М.: Изд-во МГУ, 1997. С. 384.

На практике возможности советов предприятий реализуются неравномерно: в одних фирмах они играют действительно важную роль, в других создаются формально, в третьих отсутствуют вовсе. Закон предоставляет право на создание советов, а степень его реализации зависит от инициативности работников на каждом конкретном предприятии. В целом наблюдается следующая зависимость: чем больше число занятых в фирме, тем больше вероятность учреждения на ней совета предприятия, и наоборот. Так, в обрабатывающей промышленности более 97% всех компаний с численностью более 300 сотрудников имеют трудовые советы. Всего в Германии действует около 36 тыс. советов, которые представляют около 58% всей рабочей силы<sup>9</sup>.

Совет работников предприятия обладает различными правами. Многие из них обладают принудительной силой по отношению к работодателю, т.е. без согласия совета предприятия предприниматель не может осуществить то или иное мероприятие. При этом совет имеет право на инициативу, т. е. может сам внести предложения по определенному кругу вопросов, которые работодатель обязан с ним обсудить (правила трудового распорядка, оплата труда, режимы рабочего времени, отпуска, объекты социального назначения и т.п.).

Работники крупных компаний, где занято более 500 наемных работников, должны быть также представлены в наблюдательном совете. В этом случае они составляют треть этого совета. С 1976 г. действует норма: если на предприятии более 2000 работников, их представительство в надзорном совете увеличивается до половины. На крупных предприятиях горнодобывающей и сталелитейной промышленности с численностью работников более 1000 человек подобное паритетное представительство осуществляется с 1951 г.

Система участия работников в управлении рассматривается в Германии как важный фактор стабилизации трудовых отношений, обеспечивающий социальный мир на предприятии. По данным одного из опросов Института немецкой экономики, более 70% опрошенных работодателей и членов советов предприятий оценивают сотрудничество между собой как «хорошее» и «очень хорошее»<sup>10</sup>.

Японская модель соучастия строится на культурных традициях, определяющих восприятие предприятия прежде всего в качестве человеческого сообщества, своего рода единой «производственной семьи». Работник считается членом такой «семьи», а не обычным «наемником», а значит, его ответственность и права далеко выходят за рамки основных трудовых обязанностей. В свою очередь корпорации поддерживают работника на всем его жизненном пути: помогают в приобретении жилья, выделяют денежные суммы в связи с рождением детей, а затем их обучением в университетах и колледжах, выплачивают щедрые выходные пособия и корпоративные пенсии. Так, 60% японцев, имеющих собственное жилище, сделали это с помощью финансовой поддержки своей фирмы.

Особенности понимания социальной ответственности бизнеса проявляются в Японии в специфических институтах «пожизненного найма», «принципе старшинства» при оплате труда и продвижении по служебной лестнице, принятии решений в процессе согласования со всеми заинтересованными сторонами и т.п. Эти механизмы не закреплены законодательно, но практически являются неким социальным императивом и широко реализуются во всех крупных компаниях. Поэтому применительно к Японии вряд ли можно говорить о социальной ответственности корпорации как проявлении ее собственной инициативы, что имеет место в англосаксонских странах.

---

<sup>9</sup> Становление трудовых отношений в постсоветской России. Социологический анализ пяти случаев в сравнении с практикой Канады и Германии. М.: Академический проект, 2004. С. 48.

<sup>10</sup> Гутник В. Политика хозяйственного порядка в Германии. М.: Экономика, 2002. С. 124.

## На пути к российской модели корпоративного управления

Коренная трансформация хозяйственной системы в России проходила под лозунгом: «рыночной экономике нет альтернативы». При этом вопрос о конкретной хозяйственной модели оставался туманным<sup>11</sup>. В результате отсутствия стратегии социально-экономического развития страны национальная модель складывалась во многом спонтанно. Поэтому сегодня она представляет собой весьма странный гибрид. Это хорошо видно на примере корпоративного управления.

Конечно, еще преждевременно говорить о сложившейся российской модели корпоративного управления, и она в обозримом будущем, по-видимому, подвергнется существенным изменениям. Сегодня в российской практике причудливо переплетаются разрозненные элементы различных моделей, которые еще не слились в единую и непротиворечивую институциональную систему.

- Так, после массовой приватизации сложилась относительно расплывчатая собственность, а в дальнейшем наблюдался постоянный процесс ее перераспределения и общая тенденция к концентрации. При этом фондовый рынок и институциональные инвесторы чрезвычайно слабы. Альтернативный источник финансирования предприятий – банки – функционировали в отрыве от реальной экономики.
- Во многих российских компаниях наблюдается слияние функций крупных собственников и менеджмента. При этом применительно к 1990-м годам во многих случаях их вряд ли можно назвать стратегическими собственниками в классическом понимании. Многие собственники-менеджеры руководствовались сиюминутными финансовыми интересами и использовали доставшуюся им бывшую госсобственность как возможность быстрого личного обогащения.
- В России происходило активное формирование перекрестных владений и сложных сетевых структур разного типа. Но во многом этот процесс обусловлен скорее так называемой «проблемой оптимизации налогообложения», чем собственно производственными потребностями.
- На сегодняшний день приходится говорить о незавершенности процесса перераспределения собственности. Довольно высок уровень враждебных поглощений («захватов предприятия»), в ряде случаев сомнительных не только с точки зрения морали, но и закона.
- В результате избранной модели приватизации значительная доля собственности формально перешла в руки трудовых коллективов. Однако о реальном участии работников в делах предприятия говорить не приходится. А ведь в период перестройки демократизация советской системы управления мыслилась именно как предоставление широких прав трудовому коллективу. В конце 1980-х годов действовали механизмы участия работников в принятии решений через «советы трудовых коллективов (СТК)». Сегодня в России в отличие от большинства европейских стран законодательно закрепленные права участия работников в управлении отсутствуют<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Не многие политики четко представляли свои ориентиры. Среди них Т. Гайдар и его идейные соратники, которые четко заявляли о своем предпочтении англосаксонской модели.

<sup>12</sup> Единственный закон подобного рода в России «О народных предприятиях» (1998), закрепляет специфические (если не утопичные) формы участия работников в собственности и управлении (к примеру, предусматриваются выборы работниками своего руководителя). «Народное предприятие» в том варианте, в каком оно закреплено в законе, будет скорее исключением, чем правилом в российской хозяйственной практике. Сегодня в форме народного предприятия функционируют лишь несколько предприятий, самым известным из которых является МНТК «Микрохирургия глаза». Это стало возможным только благодаря инициативе и упорству ее многолетнего руководителя Святослава Федорова, являющегося одним из авторов закона. Кроме

- Несмотря на наличие крупных контролирующих собственников, предприятие в современной России в большинстве случаев понимается в англосаксонском варианте в отличие от концепции соучастия всех заинтересованных сторон. Учитываются разве что интересы государственной власти, да и то не по своей воле и скорее в интересах отдельных чиновников, чем населения той или иной территории. Так, гипертрофированным вариантом участия бизнеса в решении социальных проблем территорий, где они дислоцированы, является «государственный рэкет» – принуждение в результате неформального торга между бизнесом и властью к «добровольному» пожертвованию средств. При этом модель соучастия весьма актуальна для России во многих аспектах. Например, в стране много градообразующих предприятий, которым досталась в наследство огромная социальная сфера.

### Рекомендации к дальнейшему чтению

Для желающих поближе познакомиться с поднятой в статье проблематикой можно порекомендовать следующие издания:

- Альбер М. Капитализм против капитализма. СПб.: Экономическая школа, 1998. С. 71–94, 112–138.
- Малинкин А. Рейнский капитализм // Отечественные записки. 2003. № 3 (12) (<http://www.strana-oz.ru/?numid=12&article=526>).
- Рудык Э. Управление трудом в России: к вопросу о применении японского опыта // Российский экономический журнал. 2002. Эта же статья опубликована в журнале: Альтернативы. 2002. № 1. ([http://www.alternativy.ru/magazine/htm/02\\_1/ii.htm](http://www.alternativy.ru/magazine/htm/02_1/ii.htm)).
- Хоффер Ф. Профсоюзы и советы предприятий (представительство интересов наемных работников в условиях социальной рыночной экономики Германии) // Полис. 1993. №1 (<http://www.politstudies.ru/fulltext/1993/1/12.htm>; <http://bca.ur.ru/prof/>).
- Хэнди Ч. Можно ли владеть компанией? // По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций. СПб.: Питер, 2002. С. 116–119.

---

того, закон, мягко говоря, запоздал, так как к моменту его принятия процесс приватизации по существу уже закончился.