

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Н.И.Нечаев, С.И.Межов

Более четырех с половиной веков прошло с тех пор, как в 1553 году впервые были выпущены акции Московской английской компанией. Это было объединение английских купцов, торговавших с московским государством. Наиболее широкое развитие корпорации получили с 1815 г., когда банки стали расширять инвестиционную деятельность. В 1817 г. была основана Нью-Йоркская фондовая биржа. Однако до сих пор идет совершенствование корпоративного управления, его форм и методов.

Одна из основных проблем корпоративного управления заключается в том, что собственниками капитала корпорации являются акционеры, а право контроля и управления принадлежит менеджерам (агентам). Это основной принцип корпоративного управления – разделение права собственности и контроля. Однако интересы собственников и агентов не совпадают, из-за чего возникла агентская проблема. Рональд Коуз в 1937 г. разработал контрактную систему, связанную с решением этой проблемы [1]. Между акционерами и менеджерами заключается контракт, в котором оговариваются права и условия взаимоотношения сторон. Все условия в контракт включить невозможно. Поэтому из-за несоответствия интересов акционеры несут дополнительные агентские издержки. Следовательно, необходим контроль – внутренний и внешний. К внутренним механизмам контроля относится совет директоров, избираемый акционерами. Совет директоров назначает подотчетный исполнительный менеджмент. К внешним механизмам контроля относятся: рынок корпоративного контроля, финансовый рынок (смена собственника ведет к замене менеджмента), товарные рынки и конкуренция (дисциплинирующее воздействие), рыночные институты (пенсионные фонды, страховые компании, торгово-промышленные палаты и др.), деловая культура, государственное регулирование [2].

Таким образом, корпоративное управление – это процесс представления и обслуживания интересов инвесторов; - это процесс установления баланса между социальными и экономическими целями, между индивидуальными и общественными интересами. Кор-

поративное управление – это одна из проблем в современном деловом мире [2].

Выделяют 3 модели корпоративного управления: англо-американскую, немецкую, японскую. Англо-американская модель основана на разделении имущества, обязательств корпорации и ее собственников, прав собственности и контроля над корпорацией. Работа корпорации направлена на максимизацию доходов акционеров и рыночной стоимости акций. Все акционеры имеют равные права, но учитывается доля в капитале корпорации. Совет директоров, рынок ценных бумаг и корпоративный контроль стали механизмами управления корпорацией. При этом около половины акций американских компаний находится в частной собственности. Банкам запрещено иметь в своем распоряжении акционерный капитал. Пенсионные фонды контролируют 2/3 акционерного капитала, находящегося в распоряжении финансовых организаций.

Рынок корпоративного контроля действует через механизм поглощения компании при неэффективном управлении ею. На практике все выглядит сложнее. В 80% всех компаний генеральные директора совмещают обязанности председателей советов. Фондовый рынок ориентирован на краткосрочные выгоды и не отражает истинную стоимость активов. Имеет место неоправданный рост заработной платы высшего руководства. Снижается роль капитала как основного источника роста экономики [2].

Немецкая модель корпоративного управления основана на принципах социального взаимодействия:

- двухуровневая структура совета (управленческого, избираемого наблюдательным советом, 50% которого избирается коллективом) директоров,
- представительство заинтересованных сторон,
- универсальные банки (широкий спектр услуг корпорациям),
- перекрестное владение акциями.

Для японской модели корпоративного управления характерны система главных банков компании (и крупных акционеров), сетевая организация внешних взаимодействий, система пожизненного найма персонала.

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Формально органы корпоративного управления не отличаются от англо-американской модели. Однако в Японии большую роль играют различные неформальные объединения, например президентский совет финансово-промышленной группы (ФПГ). Внутригрупповая торговля достигает 20%, внешняя – через торговый дом группы. До 50% работающих свою жизнь связывает с одной компанией. Отношение к компании как к семье активно культивируется в Японии. В структуре акционерного капитала постоянно падает доля частных инвесторов, эффективности инвестиций не уделяется должного внимания.

В странах с переходной экономикой присутствуют все элементы перечисленных моделей. Однако в реальной деятельности принцип разделения прав собственности и контроля не признается. Собственники не признают менеджеров, создавая ручные советы директоров, и др. Собственник стремится повысить концентрацию собственности, чтобы управлять всеми процессами в компании. Финансовые рынки развиты слабо, рынок ценных бумаг не отражает стоимость компании. Трудно в таких условиях создать устойчивые конкурентные преимущества.

Для повышения эффективности деятельности компании и приспособления ее к новым требованиям рынка корпорации проводят реструктуризацию. Ее цель – организация совместной деятельности (при слиянии предприятий), расширение производства и увеличения объемов продаж и прибыли, соответствие требованиям рынка капитала (стоимость компании зависит от результатов реструктуризации), необходимость пересмотра приоритетов сфер бизнеса, изменения целей менеджмента. Реструктуризация осуществляется путем слияния, отделения (продажа части компании, создание дочерних предприятий, выпуска акций, приватизации), формирования центров прибыли на основе бизнес-процессов [3].

Фондовый рынок используется корпорациями как инструмент привлечения инвестиций. Развитие современного фондового рынка идет через глобализацию. Использование зарубежного капитала способствует развитию компаний. На мировом рынке корпоративных ценных бумаг длительный период доминировали предприятия США. Сейчас их доля сократилась до 50%. Российские компании все более активно вовлекаются в процесс глобализации финансовых рынков. Однако медленное развитие российского фондового рынка связано с неполным использованием инст-

рументов привлечения инвестиций. В настоящее время капитализация российских компаний находится на низком уровне. Основная причина низкой стоимости российских акций – низкая корпоративная культура управления, бухгалтерская отчетность не соответствует международным стандартам, непрозрачность компаний для акционеров и др. В России к тому же не развит фондовый рынок и биржевая торговля.

Эффективность корпоративного управления определяется степенью использования в нем стратегического управления. Стратегическое планирование представляет собой разработку долгосрочных планов функционирования и развития компании. Стратегическое управление (стратегический менеджмент) – это уже система целенаправленных действий, обеспечивающих долгосрочное повышение эффективности деятельности корпорации не только с помощью стратегических управленческих решений, но и текущих решений по быстрому реагированию корпорации на изменения внешней среды [4, 5]. Стратегия определяет мероприятия, планы и программы, обеспечивающие достижение поставленных целей, место компании на конкурентном рынке и ее деловую активность.

Крупные корпорации имеют четыре уровня стратегий: корпоративный (для общего развития компании), деловой (для уровня отдельных фирм, отделений как стратегических хозяйственных центров), функциональный (для функциональных подразделений – финансы, маркетинг и др.) и операционный – для уровня производства. Данные уровни образуют иерархию стратегий корпорации.

Одним из наиболее эффективных подходов к определению стратегического положения, занимаемого компанией на рынке и в отрасли, является позиционирование. Оно заключается в сравнении товаров компании с аналогичной продукцией других предприятий. Основными рассматриваемыми факторами становятся цены и качество. Качество – понятие сложное, определяется потребительскими свойствами товара. Сюда входят характеристики функциональности (функциональное предназначение товара по удовлетворению потребностей), надежности, уровня обслуживания при эксплуатации, известности и престижности товара. На основе анализа конъюнктуры рынка следует построить матрицу потребителя, в которой фиксируются цены и качество продукции, а на пересечении этих показателей – оценка платежеспособного спроса. Это делается для основных товаров

(товарных групп). Из такого анализа видна позиция компании на рынке и может быть сделан вывод о дальнейших шагах по улучшению ситуации.

Однако достижение качественных характеристик продукции требует определенных затрат. Поэтому следует построить матрицу производителя, в которой фиксируются не только возможные затраты на достижение того или иного уровня качества, но и организационные ограничения - ключевые компетенции, условия функционирования на данном сегменте рынка.

Матрицы производителя и потребителя совмещаются, выбираются реально достижимые сочетания параметров: цена, качество, удельные издержки, ключевые компетенции. Для достижения поставленных стратегий выбираются стратегические траектории развития - на основе своих нововведений, кооперации или стратегическом альянсе с другими компаниями, диверсификации производства.

Таким образом, основным положением, определяющим механизм формирования стратегий функционирования и развития корпорации является обоснование направлений ее деятельности, обеспеченных конкурентными преимуществами.

Располагая информацией о внешней среде, о внутренних возможностях, следует выявить стратегическое соответствие внутренних и внешних возможностей на основе ситуационного анализа. Анализ (S.W.O.T.-анализ) пересечений внешних факторов (возможности и угрозы) с внутренними (силы, слабости) позволяют наметить стратегии превосходства компании в каких-то направлениях ее развития [4, 5]. Проведя анализ стратегических факторов внешней среды и внутри компании, ситуационный анализ, следует выходить на разработку стратегий компании. Привлекательными целями компании в рыночных условиях является рост продаж, прибыли. Обеспечение выполнения такой цели достигается на основе соответствующих стратегий. Разработке стратегий роста предшествует выбор стратегических зон хозяйствования, где компания может достигнуть конкурентное преимущество. Необходимо иметь оценки спроса на продукцию, в том числе и на новую, которую фирма предполагает выпускать, ее рентабельности. Стратегия роста может основываться на конкуренции производства через вертикальную интеграцию или диверсификацию в другие отрасли. Подобные стратегии следует обосновать количественно.

В России предполагалось, что будет заимствована американская социально-экономическая модель развития промышленных предприятий. Надежды были связаны с существующим корпоративным управлением, развитием фондового рынка как источника инвестиций. Однако на практике наблюдается некоторый дрейф в сторону японской и близкой к ней германской модели рыночной экономики. Именно недостаток инвестиционных ресурсов у промышленных предприятий, острая потребность в оздоровлении систем управления поставили перед корпорациями особую задачу реализации стратегии институциональных преобразований. Кроме этого, масштабная приватизация государственной собственности не была обеспечена механизмом реализации отношений, предполагаемых правами частной собственности. Теория фирмы в этом случае говорит о росте трансакционных издержек [1].

Одно из направлений снижения трансакционных издержек заключается в централизации механизма их снижения в руках государства. Однако, как у нас в стране так и за рубежом, государственные институты с подобной проблемой не справляются. В рамках корпорации необходимый механизм снижения трансакционных издержек становится вполне работоспособным при определенных условиях. На этот процесс влияют структура группы, наличие механизмов баланса экономических интересов предприятий корпорации и многие другие факторы. Особенно сильно влияние на развитие корпорации реализация крупных стратегических проектов, обеспечивающих решение долгосрочных экономических задач.

В экономике России развиваются многообразные формы построения корпораций типа финансово-промышленных групп (имеющих официально такой статус и без него). В период становления ФПГ в России условно можно выделить два типа ФПГ:

- основой первого типа являются промышленные предприятия, объединяющие в рамках ФПГ производственно-технологическую цепочку изготовления конкурентоспособной продукции. Финансово-кредитные учреждения играют роль источников обеспечения участников ФПГ финансовыми ресурсами;
- второй тип ФПГ сформировался в процессе приобретения акций промышленных предприятий финансово-кредитными учреждениями. В результате такого процесса промышленную основу ФПГ составляют круп-

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ные предприятия разной отраслевой принадлежности.

Развитие в российской экономике интегрированных компаний остро обозначило проблему необходимости принятия специального закона о холдингах и холдинговых компаниях. Это важно еще и потому, что организационно-управленческая структура данных институтов не отражена в законах о финансово-промышленных группах, об акционерных обществах. Однако именно функционирование холдинговых компаний может принести максимальный эффект в производстве, при реформировании промышленных предприятий. Этот эффект наиболее значим в отраслях:

- промышленности с высокой концентрацией объемов производства;
- являющихся естественными монополиями;
- осуществляющих конгломератную интеграцию предприятий, объединенных общей технологической цепочкой.

Очень важно рассматривать холдинг как модель реструктуризации управления производством. Холдинг – головная компания, общество, создаваемое для управления дочерними предприятиями через систему участия. Вобрав в себя контрольные пакеты акций предприятий, холдинг направляет их развитие, а растущие доходы позволяют крупным холдингам обращаться и к собственной предпринимательской деятельности. Такая форма организации компании часто используется для проведения единой политики и осуществления единого контроля за соблюдением общих интересов больших корпораций или для ускорения процесса диверсификации.

Ускоренное развитие холдинговых структур происходило в большей степени в сырьевых отраслях. Образование этих структур осуществляется двумя путями. Один из них – движение сверху, по решению и под контролем государства. Другой – инициатива снизу, в процессе слияния и поглощения, например, посредством выкупа контрольного пакета акций.

Основные причины, затрудняющие создание холдинговых структур управления, можно сформулировать так:

- отсутствие собственного капитала для покупки акций предприятий;
- нежелание предприятий стать «дочерней» или зависимой фирмой;
- многие предприятия надеются самостоятельно найти свою нишу на рынке;
- сложности процедур согласования при регистрации холдингов.

Ориентация на холдинговую форму интеграции в существенной степени зависит и от избранной целевой стратегии корпорации. Опыт показывает, что как только более «мягкие» способы обеспечения управляемости исчерпывают свои возможности для эффективного ведения бизнеса, на их место приходят более жесткие, холдинговые. Поэтому есть основания ожидать в ближайшее время постепенного увеличения числа холдинговых структур управления [5].

Таким образом, в сложных условиях развития экономики в России следовало бы выбрать модель наиболее устойчивого корпоративного образования. Следует рассматривать такую устойчивость с точки зрения роста основных технико-экономических показателей во времени. Отрицательные, негативные влияния внешней среды должны погашаться как раз за счет устойчивого финансово-экономического положения корпорации. Такую устойчивость в корпорации можно обеспечить с помощью создания множества центров прибыли. Такие центры должны быть диверсифицированы относительно друг друга. Для российских условий необходимо наличие эффективного собственника с контрольным пакетом акций корпорации.

Устойчивое развитие достигается и при реализации крупных стратегических проектов, обеспечивающих решение долгосрочных экономических задач. Именно экономическая заинтересованность в реализации таких проектов позволяет говорить и об эффективности развития корпорации.

Одним из основных признаков современной корпорации является наличие статуса юридического лица у всех участников корпорации. Корпорация как форма собственности представляет эффективный инструмент внутри- и межотраслевого объединения акционерного капитала, что позволяет осуществить мобилизацию ресурсов для диверсификации производства.

В России сложилась экономическая необходимость создания корпораций как эффективного механизма управления субъектами производства, адекватного рыночной экономике. Следовательно, процесс формирования корпоративных форм в России, создание финансово-промышленных групп (соответствующих германо-японской системе управления) и холдингов (соответствующих англо-американской системе управления) – становится насущной проблемой в промышленной политике государства.

Анализ форм хозяйствования позволяет сделать вывод о том, что следует осуществлять переход к горизонтальным корпорациям, которые станут ведущими среди организаций будущего [2]. Организационная структура таких корпораций строится относительно процессов, а не на основе набора функций. Такая структура образует плоскую иерархию управления. В рамках крупных компаний создаются автономные предприятия, полностью отвечающие за прибыли и убытки, а также так называемые нововведенческие фирмы, ориентированные на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий.

В переходный к рыночным условиям период российские предприятия функционируют в постоянно изменяющихся условиях. Поэтому структуры и методы, которые в зарубежных компаниях отработывались десятилетиями, не могут механически переноситься на российские предприятия без учета конкретных внутренних и внешних условий.

Дальнейшее развитие современных компаний невозможно без создания внутри корпорации внутренних (организационных) рынков, позволяющих использовать предпринимательский потенциал. Без этого условия невозможно в полной мере организовать в корпорации инновационный процесс, определяющий успех ее развития.

Эффективная система стимулирования инновационной деятельности базируется на следующих принципах:

- связь уровня поощрения с конечным результатом,

- использование систем стимулирования для согласования взаимодействия различных функциональных подразделений,

- сочетание краткосрочных и долгосрочных инструментов стимулирования.

Для этого, как уже отмечалось, необходимо выделение центров прибыли, работающих на принципах самоорганизации, формирование внутрикорпоративных рынков с использованием внутрифирменных цен, отражающих баланс интересов центров прибыли и корпорации в целом.

#### Литература

1.Coase R. The Nature of the firm // *Economica*, 1937, N 4, p. 386 – 405.

2.Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. – М.: Инфра-М, 2001.

3.Концепции и модели организации производственного менеджмента на российских предприятиях / Локтев С.А., Титов В.В., Межов И.С., Нечаев Н.И., Урман Л.И. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2002.

4.Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.

5.Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000.

6.Корпоративное реформирование и управление в переходной экономике / Под ред. А.Ф. Крюкова. – Красноярск: Изд-во КГУ, 2000.