

Міжнародна науково-практична конференція «По пути к возрождению: перспективы развития российской экономики»

Инициатор проведения: "Міністерство освіти і науки України, Західний науковий центр НАН і МОН України, Спілка економістів України, Спілка аудиторів України, Національний університет водного господарства та природокористування",

доклад на тему:

МЕНЕДЖМЕНТ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИЙ

В последнее время тема корпоративного управления чрезвычайно популярна во всем мире. Ей посвящаются многочисленные семинары, конференции, форумы, круглые столы с участием международных и отечественных экспертов и практиков. Она является центральной в публикациях солидных консалтинговых фирм и рейтинговых агентств. С конца 1990-х г. термин «корпоративное управление» становится все более популярным в России. С одной стороны, за этот период изменилась роль частного сектора в экономическом развитии и создании рабочих мест, с другой - корпоративные скандалы, глобальная конкуренция и различные инициативы на национальном и международном уровне способствовали тому, чтобы понятие «корпоративное управление» получило широкое распространение. Публикации о корпоративном управлении и практике работы советов директоров все чаще можно встретить за последнее время в России. Однако, закономерно возникает вопрос: «Какая разница между корпоративным управлением и корпоративным менеджментом? Где та разделительная грань между элементами корпоративного управления и элементами традиционных управлений и что у них общего?»

Вначале остановимся на терминах «управление» (русский) и «менеджмент» (английский) оба термина в специальной управленческой литературе рассматриваются практически с одних и тех же позиций к определению их сущности и роли в обществе. Основу обоих терминов составляют объективные процессы общественного развития, оказывающие влияние на трактовку понятий, подходы к раскрытию их содержания. Поэтому термины «менеджмент» и «управление» мы можем использовать как тождественные. Но нельзя отрицать тот факт, что отличия в трактовке и применении этих понятий все-таки имеются и они безусловно представляют интерес для специалистов занимающихся этими проблемами.

Следует отметить тот факт, что термин «менеджмент», в странах с развитой рыночной экономикой используется только применительно к корпоративно-хозяйственному, производственному управлению.

Менеджмент корпорации - это инструменты, которыми пользуются менеджеры корпоративных структур и их подразделений (дочерних компаний). Он охватывает такие вопросы, как инструментарий научного управления организацией, формирование системы управления в корпоративной структуре и управленческая диагностика, создание системы управления производственно-хозяйственной деятельности в корпорации, корпоративные информационные системы управления в корпорациях включающие создание единого информационного пространства в корпорации и системы управления корпорацией с использованием информационных технологий, позволяющие менеджерам эффективно управлять компанией. Т.е. *корпоративный менеджмент в своей основе занимается вопросами эффективного управления корпоративной структурой и их подразделениями* (дочерними организациями).

Корпоративное управление как система взаимоотношений в треугольнике «акционеры -

совет директоров - менеджмент» является основой как для обеспечения эффективной деятельности компаний в среднесрочной перспективе, так и для успешного стратегического развития. Сложившаяся система отношений между акционерами-владельцами разных пакетов акций и менеджментом, мягко будет сказано, непрозрачна, неэффективна и не защищает права инвесторов. Поэтому многочисленные законодательные требования и правила, равно как и передовые принципы корпоративного управления, нацелены не на улучшение результатов деятельности корпораций, а на обеспечение максимальной степени защиты вложений инвесторов. И это правильно. Однако корпорация существует не только ради сохранения вложенных в нее средств, но и для их приумножения. Ни у кого не вызывает сомнения, что для совета директоров, наряду с задачей контроля действий исполнительного руководства, не менее, если не более важной является задача выработки и согласования стратегии компании. Во-первых, выбор неправильной стратегии может оказаться так же губителен для компании, как и недостаточный контроль совета за действиями менеджмента компании. Во-вторых, велика вероятность, что отсутствие стратегии в конечном итоге приведет к столь же плачевным результатам, как и, например, искажения финансовой отчетности. Это вовсе не означает, что вопросы корпоративного управления вторичны или что корпоративное управление не является значимым фактором успеха. Наоборот, компании должны приложить максимум усилий для того, чтобы избежать корпоративных катастроф, в большинстве случаев вызванных существующими пробелами в системах корпоративного управления.

Эффективное корпоративное управление является необходимым, но недостаточным для успеха фактором, так как успешность развития компании определяется как качеством корпоративного управления, обеспечивающего защиту заинтересованных сторон (стейкхолдеров) от разного рода потерь, так и качеством управления развитием бизнеса, которое обеспечивает преумножение вложенных средств и рост стоимости компании. Иными словами, плохое корпоративное управление может привести к краху компании и серьезным потерям для заинтересованных сторон, но хорошее корпоративное управление само по себе не может обеспечить успех компании. Собственникам и руководителям российских и украинских компаний, рассматривающими возможность применения корпоративного управления, следует помнить, что «хорошее» корпоративное управление требует серьезных временных и финансовых затрат. Поэтому прежде всего надо решать, какие цели стоят перед компанией. Если основным мотивом является стремление разграничить полномочия и ответственность между собственниками бизнеса и наемным менеджментом, выстроить эффективную систему контроля за работой менеджмента, позволяющую владельцам освободить время для развития новых бизнесов или отдыха, решить проблему наследования бизнеса, то для такой компании комплекс вопросов, связанных с информационной прозрачностью и защитой прав инвесторов не является определяющим, как, например, для компаний, стремящихся повысить уровень привлекательности с целью привлечения инвестиций. Однако, не следует рассматривать корпоративное управление как узкий набор функций управления, регулирующих только взаимоотношения между акционерами и менеджментом на основе прав собственности. Только высокий уровень менеджмента по каждой функции управления в отдельности и всеми функциями в целом способен привести к успеху через баланс интересов всех участников бизнеса.

Поиск адекватных современным требованиям стратегий корпоративного развития привел нас к пониманию того, что эффективный менеджмент корпораций не возможен без формирования единого экономического пространства предполагающего подходы, принципы и критерии оценки эффективности корпоративной интеграции, деятельности компаний и корпоративного управления. В России бизнес возник практически с нуля за очень короткое время. Ни законодательства, которое бы его регулировало, ни развитой судебной системы, ни опыта в виде долгого

предварительного накопления знаний и практики их применения нет. В нашей стране никогда не было корпоративных взаимоотношений, поскольку в них не было потребности. В том, что касается управления, российский дореволюционный капитализм по большей части был замкнут на себе. Предприниматель той эпохи являлся одновременно и зельцем, и управленцем. Таким образом, в отношении корпоративного управления в наших странах можно говорить только о постсоветском периоде. Наша страна не прошла тот путь, который одолели те страны, чьи модели управления мы заимствуем. Не пройдя аналогичный путь, мы не имеем тех навыков, опыта и знаний, которые позволяют современным механизмам управления прекрасно функционировать на Западе. У нас они не приживаются или претерпевают значительные изменения, в результате которых теряют основную часть своих преимуществ. Если в качестве наиболее простого примера корпоративных взаимоотношений рассматривать совместное участие в капитале компаний, то западная история корпоративных отношений насчитывает уже практически четыре века, с появления голландской и английской Ост-Индийских компаний. Если же брать более близкое современному понимание корпоративных отношений, то их историю необходимо рассматривать с конца XIX в., когда в США произошла так называемая «управленческая революция», приведшая к разделению владения и управления. В любом случае, говоря о появлении и развитии корпоративных отношений на Западе, мы всегда можем найти объективные предпосылки и условия их появления и существования. Корпоративные отношения вырастают из сложившихся социальных отношений. В стране с устоявшейся социальной моделью управления корпоративные механизмы проявляются как частные общих социальных инструментов, а корпоративная культура является естественной составной частью культуры общества в целом. Следовательно, корпоративные инструменты действенны (применимы) только в тех социальных условиях, в которых они были созданы. Пересаженная корпоративная культура отдельно от всего вряд ли будет действенна т.к. организм будет отторгать чужеродный объект, что мы и наблюдаем сейчас. Наиболее яркий пример - внедрение кодекса корпоративного поведения - если люди до сих пор плохо умеют договариваться между собой и тем паче выполнять принятые на себя договоренности, то о каком кодексе может идти речь. В результате формально в России имеются практически все те же механизмы корпоративного управления, что и в странах с развитой рыночной экономикой, а условий для их работы нет, поэтому и результата тоже нет.

В странах с развитой рыночной экономикой акционерные общества появились, когда разным людям пришлось вести совместный бизнес. На первоначальном этапе объединение частных предприятий в корпорации с совместным владением было вызвано желанием выжить в условиях нарастающей конкуренции. В современных условиях, несмотря на продолжающиеся процессы слияний и поглощений, особенно в развивающихся странах, инвесторы участвуют в совместном бизнесе все чаще из желания разделить риски (мотив диверсификации). Появление в наших государствах акционерных обществ было обусловлено политическим желанием властей провести приватизацию государственных предприятий способом реорганизации их в акционерные общества. В начале 1990-х гг. на постсоветском пространстве началось масштабное строительство рыночной экономики, что подразумевало, среди прочего, создание соответствующих условий для жизнедеятельности акционерных обществ в их классическом понимании. Модель коллективного владения бизнесом в виде акционерных обществ была перенесена из западной практики в ее современной (на тот ² Raider-налетчик. Этим словом также называют средний крейсер. В бизнесе - компанию или специалиста по перехвату управления предприятием (имущественным комплексом). Основная сфера интересов рейдеров - недооцененное или проблемное предприятие - располагающее избыточным не эффективно используемым имущественным комплексом. момент) англоамериканской форме. Это подразумевало, помимо остального, наличие всех

внешних условий бизнеса, и внутренней структуры владения и управления. Рыночная экономика по замыслу реформаторов должна была уже появиться, буквально через год-полтора. Но появилась ли она в наших странах - вопрос до сих пор дискуссионный. А акционерные общества уже созданы, и им надо выживать, приспособившись отнюдь не к тем условиям, в которых предполагалось их существование. Нерыночность внешних условий (или отсутствие институциональных соглашений и окружения) проявляется во всем. Это и отсутствие независимых и объективных судов и мздоимство на всех уровнях власти; неуважение в многообразных формах и видах к частной собственности, причем как со стороны обычных людей, так и со стороны государства, и недостаточная развитость института саморегулирования и социальной ответственности бизнеса.

Таким образом, среднестатистическое современное акционерное общество российского или украинского образца и его западный «аналог» это разные продукты различных систем корпоративного управления и без создания необходимых условий существования корпоративная система отношений будет отвергаться как неэффективная. Хотя на самом деле эта неэффективность является лишь следствием того, что внедряемые механизмы используются не в тех условиях, для которых они были разработаны. То есть происходит подмена причин нерезультативности внедряемых механизмов и как следствие отторжение их самих.

Изначально, в момент перехода от социалистической формации к капиталистической, здание корпоративных отношений представлялось как некая пирамида - с мощным основанием в виде социально-культурной среды и устойчивой средней частью в виде разумного и действенного законодательства о компаниях и рынках. Венчать эту пирамиду должен был изящный шпиль, представляющий собой систему саморегулирования по вопросам корпоративной этики, а также социальной ответственности бизнеса перед акционерами и акционеров перед обществом. В итоге мы имеем нечто - с весьма слабым фундаментом, мощной и раздутой средней частью и проектом шпиля. И самое любопытное, что основные усилия до сих пор направлены на усиление «срединной» части этой конструкции, которая уже далеко обогнала фундамент. Что же происходит на практике? Мы ратуем за открытость и достоверность информации, за своевременность и полноту ее предоставления, абсолютно разумные и правильные требования с точки зрения западного бизнеса. Но у нас, только недавно завершились «горячие» войны за право владения и в самом разгаре «холодные» (корпоративные) войны, когда обладание хоть малейшей информацией о противнике дает существенные преимущества. Война идет с конкурентами, и с рейдерами², и с многочисленными представителями государства.

А акционеры, для которых обеспечивается вся открытость и прозрачность, существуют в ограниченном количестве, т.к. большинство из них уже давно аккумулировало если не 100% акций, то близкие к этому пакеты, и поэтому они недоумевают - перед кем еще они должны «раскрываться»? Перед государством? Перед владельцами одной-двух акций, которые остались еще со времен чековой приватизации и уже забыли о том, что они акционеры?

Неоспорим и тот факт, что навыков анализа финансовой отчетности у абсолютного большинства граждан наших стран не было, нет, и вряд ли эти навыки появятся в ближайшее время. Поэтому фактически сегодня типичное акционерное общество отчитывается перед своими конкурентами и перед рейдерами, ищущими, пути захвата акционерного общества.

В печати постоянно идут разговоры об усилении позиций миноритарных акционеров. Почему-то под ними понимаются исключительно работники акционерных обществ, которым мажоритарии не хотят выплачивать дивиденды. Но принятая в наших странах корпоративная система так устроена, что мажоритарии всегда будет ратовать за рост капитализации, а миноритарий - за выплату дивидендов. И не потому, что один из них плохой,

а другой хороший. Просто таковы «параметры системы». И с ними надо примириться или менять систему в целом (хотя на какую?). Но и среди миноритариев есть разные акционеры. Нельзя же сравнивать отношение к бизнесу со стороны владельца одной акции и владельца 40% акций - второго пакета в акционерном обществе после контрольного. А вот защита интересов «миноритариев вообще» - смысла нет, во всяком случае сегодня, пока «холодная» война не имеет даже признаков завершения. Поэтому необходимо начать с защиты интересов «больших» миноритариев, владельцев пакетов акций, размером от блокирующего до контрольного с существенным расширением перечня вопросов общего собрания акционеров, по которым решение должно приниматься не простым, а квалифицированным большинством. Заслуживает внимания такой подход, с одной стороны, позволит привлекать инвесторов в бизнес, предоставляя им достаточный уровень прав и гарантий, а с другой стороны, оградит бизнес от рейдеров. Говорить же о привлечении инвестиций частных вкладчиков, способных купить десяток - другой акций одной компании, вообще неправильно. Существующие риски в реальном бизнесе настолько велики, что проанализировать и оценить их «простой вкладчик» просто не в состоянии. Для этого необходимо специальное образование и опыт работы. А в силу отсутствия и того и другого, а также достаточного капитала, обычный вкладчик не сможет создать хорошо диверсифицированный портфель и тем более управлять им. На сегодняшнем этапе развития фондового рынка наиболее социально ответственным подходом со стороны государства было бы стимулирование вложений частных инвесторов в рынок посредством финансовых посредников - банков, инвестиционных и пенсионных фондов, страховых компаний. В пользу такого подхода говорит и общемировая практика. Пусть российский и украинский рынок немного успокоится, пусть на нем снизятся риски и появится стабилизация. Сейчас же большинству инвесторов на фондовом рынке делать нечего

Классический подход к вопросам государства и права говорит о том, что нормативная база должна отражать сложившиеся в обществе правила и условия ведения бизнеса. Законодательство о компаниях и рынках в России пока достаточно сильно оторвано от действительности. Да, оно отражает лучшую мировую практику и оказывает некоторое дисциплинирующее воздействие, направляя бизнес в общемировое русло и наши национальные кодексы не хуже западных вариантов, но реальная практика существования и ведения бизнеса говорит о другом. *Построение хорошего здания корпоративных отношений без возведения мощного фундамента социально-культурных отношений невозможно* *в принципе.*

Корпоративное управление сегодня остро необходимо не корпоративному пока, по своей организационно-правовой структуре российскому и украинскому бизнесу, который стремится набрать темпы и сделать решительный шаг в будущее. Однако завершить свое выступление и открыть работу *Круглого стола №1 «По пути к возрождению: менеджмент корпораций и корпоративное управление»*, я хотел бы на оптимистической ноте, ибо хорошее корпоративное управление есть благо для компании. Во-первых, это инструмент, с помощью которого может быть достигнут баланс интересов различных сторон, а во-вторых, это необходимый компонент поступательного долгосрочного развития компании. Именно такое понимание способно превратить корпоративное управление из теории в реальный механизм функционирования современной корпорации.

// Научные труды Российской научно-практической конференции.
Т.1 – СПб: Наука, 2006, с.6-13