

65-ая научная конференция профессоров, преподавателей, научных работников, инженеров и аспирантов ГАСУ «Оценка конкурентоспособности строительных организаций»

доклад на тему

Проблемы корпоративного управления и управления компанией

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.

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 обеих 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 применение 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, т.е. менеджмент корпорации - это инструменты, которыми пользуются менеджеры корпоративных структур и их подразделений (дочерних компаний).

Другими словами *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 в современных условиях, 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 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.

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.

Среднестатистическое современное акционерное общество российского 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 рейдерами[1], 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 нашей страны 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 нашей стране корпоративная система так устроена, что мажоритарий 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 внимание 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.

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 бизнесу, который стремится набрать темпы и сделать решительный шаг в будущее. 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.

[1] 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.