

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ДОСТИЖЕНИЯ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

И. Густокашина

Сущность и структура корпоративного управления.

В работе сфокусированы множество определений понятия «корпоративное управление» и определены три основных направлений корпоративного управления: управление собственностью акционерного общества, управление производственно-хозяйственной деятельностью общества и управление финансовыми потоками.

Во время мирового кризиса, который обрушился и на Россию в том числе, значение корпоративного управления очень важно

Я считаю, что корпоративное управление - это важная часть любой высококвалифицированной компании, корпоративное управление даёт возможность осуществлять контроль за деятельностью предпринимательских организаций. Эта, так называемая система, с помощью которой можно устанавливать правила и стимулы. В неё вступают лица, которые имеют права в сфере корпоративного управления акционерным обществом – это акционеры, директора и прочие члены акционерного общества. Для того, чтобы немного углубиться в этот вопрос, можно рассмотреть основную информацию.

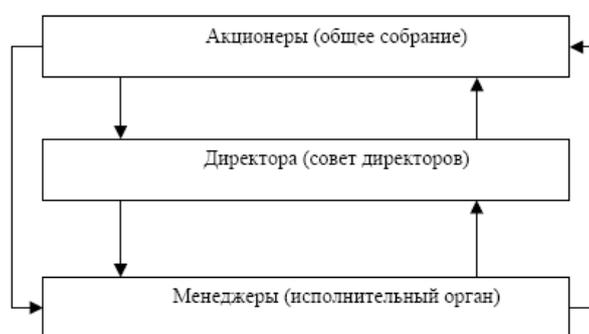
Что же такое корпоративное управление? Эта проблема достаточно сложная, относительно новая и продолжающая развиваться. Существует множество определений данного понятия.

Система, с помощью которой осуществляется управление и контроль за деятельностью предпринимательских организаций. Структура корпоративного управления определяет права и обязанности лиц, входящих в корпорацию, например, членов совета директоров, менеджеров, акционеров и других заинтересованных сторон, и устанавливает правила и порядок принятия решений по делам корпорации. Корпоративное управление также обеспечивает структуру, на основе которой устанавливаются цели и задачи деятельности компании, определяются пути и средства их достижения и контролируется деятельность компании.

Система корпоративного управления представляет собой организационную модель, с помощью которой компания представляет и защищает интересы своих инвесторов. Данная система может включать в себя многое: от совета директоров до схем оплаты труда исполнительного звена и механизмов объявления банкротства, в самом широком понимании, корпоративное управление включает вообще все отношения, так или иначе влияющие на положение акционеров и поведение акционерного общества. Согласно названному подходу, субъектами корпоративного управления выступают лица, которые имеют права в сфере корпоративного управления акционерным обществом - акционеры, директора - члены совета директоров, директор - исполнительный орган и члены исполнительных органов акционерного общества.

Корпоративное управление в узком понимании – это система правил и стимулов, побуждающих управленцев компании действовать в интересах акционеров. В широком смысле корпоративное управление – это система организационно-экономических, правовых и управленческих отношений между субъектами экономических отношений, интерес которых связан с деятельностью компании. В свою очередь, под субъектами корпоративного управления понимается: менеджеры, акционеры и другие заинтересованные лица (кредиторы, служащие компании, партнеры компании, местные органы власти). Все участники корпоративных отношений имеют общие цели, в т.ч.:

- создание жизнеспособной прибыльной компании, обеспечивающей выпуск высококачественных товаров и рабочие места, а также обладающей высоким престижем и безупречной репутацией;
- увеличение стоимости материальных и нематериальных активов компании, рост котировок ее акций и обеспечение выплаты дивидендов;
- получение доступа к внешнему финансированию (рынкам капитала);
- получение доступа к трудовым ресурсам (кадрам менеджеров и других работников);
- увеличение рабочих мест и общий рост экономики.



Система корпоративного управления

Как видно, участники корпоративных отношений по-разному взаимодействуют между собой, и сфера несовпадения их интересов весьма значительна. Правильно выстроенная система корпоративного управления как раз и должна минимизировать возможное негативное влияние этих различий на процесс деятельности компании. Система корпоративного управления формулирует и согласовывает интересы акционеров, оформляет их в виде стратегических целей компании и контролирует процесс достижения этих целей корпоративным менеджментом.

Система корпоративного управления создается для решения трех основных задач, стоящих перед корпорацией: обеспечения ее максимальной эффективности; привлечения инвестиций; выполнения юридических и социальных обязательств.

Система надлежащего корпоративного управления нужна, прежде всего, открытым акционерным обществам с большим количеством акционеров, ведущим бизнес в отраслях с высокими темпами роста и заинтересованным в мобилизации внешних финансовых ресурсов на рынке капиталов. Однако ее полезность несомненна и для ОАО с незначительным числом акционеров, ЗАО и ООО, а также для компаний, действующих в отраслях со средними и низкими темпами роста. Внедрение такой системы позволяет оптимизировать внутренние бизнес-процессы и предотвратить возникновение конфликтов, организовав должным образом отношения компаний с собственниками, кредиторами, потенциальными инвесторами, поставщиками, потребителями, сотрудниками, представителями государственных органов и общественных организаций.

На основе сравнительного анализа двух вариантов принципов корпоративного управления были выделены следующие дополнения: первоначальный вариант принципов затрагивал пять основных областей корпоративного управления:

- права акционеров;
- равное отношение к акционерам;
- роль заинтересованных лиц;
- раскрытие информации и прозрачность;
- обязанности правления.

В свою очередь, обновленный вариант принципов включает в себя новый раздел «Создание основы эффективной системы корпоративного управления», суть которого заключается в том, что система корпоративного управления должна способствовать развитию прозрачных и эффективных рынков, не противоречить принципу законности и четко определять разделение обязанностей между различными надзорными, регулирующими и правоохранительными органами.

Функциональные обязанности, обусловленные необходимостью поддерживать связи с инвесторами, возникают, как только бизнес начинает привлекать из внешних источников финансирование для своего развития. В зависимости от размеров бизнеса эти функции могут выполнять сотрудники различных подразделений компании - от бухгалтерии до маркетинга.

Интересно, с какой целью создаются отделы по связям с инвесторами? Я считаю, что при наличии, скажем, кредитного портфеля, состоящего исключительно из банковских кредитов, нет необходимости выделять функцию информационного обеспечения банка о заемщике в отдельную службу.

Другое дело - выход компании на рынки акционерного капитала. Публичные корпорации просто обязаны постоянно информировать финансовое сообщество о своих целях, задачах и намерениях. Рынок очень чувствителен к тому, что происходит в компании, и при значительных объемах предоставляемой акционерам информации возникает необходимость выделять отдельного специалиста для управления отношениями с инвесторами, а в крупных компаниях - создавать соответствующие отделы. Приведу довольно простой пример. В случае, если акционер публичной компании перестает понимать, что происходит с предприятием, акциями которого он владеет; не знает, чего ожидать от фирмы в будущем, то, как правило, он будет стремиться избавиться от потенциально "проблемного" актива. Естественно, цена акций компании в таком случае начинает снижаться. Менеджмент никогда не заинтересован в уменьшении капитализации, которая может измеряться миллионами долларов, и поэтому компании создают отделы по связям с инвесторами.

Какими же специальными знаниями и навыками должны обладать люди, работающие в этой сфере? Точно можно сказать, что одной из приоритетных задач на сегодня как раз и является создание профессии специалиста по связям с инвесторами. Возможно, в будущем российские высшие учебные заведения смогут начать подготовку специалистов данного профиля. Скорее всего, обучение будет проводиться на базе экономических факультетов вузов. Сотрудник IR-службы должен обладать аналитическим складом ума, знаниями в бухгалтерском учете, российском и международном законодательстве; владеть навыками общения со СМИ и обязательно иностранными языками. Сейчас в большинстве случаев сотрудники компаний занимаются этой деятельностью параллельно с какой-то другой. Что такое IR? Экономика и юриспруденция плюс PR. Именно специалисты указанных областей, как правило, находят применение своим знаниям в IR.

Какие сложности встречаются в работе? Конечно, прежде всего, это конечно взаимодействие со СМИ. Журналист всегда гонится за сенсацией, всегда хочет быть первым, зачастую не осознавая, к сожалению, что его действия могут существенно повлиять на рыночную ситуацию и даже скомпрометировать компанию. Представители СМИ зачастую не отдают себе отчета в том, что соблюдение принципа равного доступа к информации обязательно для всех публичных компаний. Приходится ограничивать коммуникацию, оставляя без подтверждения просочившуюся информацию. Я думаю, что компании учатся справляться с подобными трудностями. Кроме того, существуют разного рода объективные сложности, связанные с небольшим объемом акций в обращении, их низкой ликвидностью и соответствующим ограничением инвесторской базы. Впрочем, это все решаемые задачи.

Выработали ли отделы собственную технологию работы со СМИ? На их сайтах есть календари инвесторов, в которых отмечаются основные мероприятия, как то: собрание акционеров, сроки предоставления отчетности, встречи, проводимые менеджментом компании. Информационные сообщения всегда привязаны к реальным событиям, происходящим в компании. Подготовка и рассылка пресс-релизов, а также организация мероприятий для инвесторов делается быстро и профессионально. Многие компании пользуются услугами сторонних консультантов, а в некоторых компаниях созданы свои команды для взаимоотношений со СМИ.

Я думаю, что стоит рассмотреть и глубинные проблемы. Как вы думаете, почему многие растущие компании сталкиваются с системными проблемами, часто описываемыми руководителями как «снижение управляемости компанией»?

Естественно, что с ростом компании нагрузка на такого руководителя резко возрастает, и увеличивающийся объем информации о рынке, клиентах и сотрудниках становится невозможно контролировать силами одного ключевого лица. Топ-менеджер уже не в состоянии принимать эффективные решения по всем вопросам, контролировать всех сотрудников и поддерживать отношения со всеми клиентами, просто потому что он – один, часов в сутках – 24, а всех этих объектов, требующих его внимания – гораздо больше. Отсюда и появляются замедленные решения, упущенные клиенты, не сотрудничающие подразделения компании, и т.д. И многие руководители срочно начинают все упорядочивать и стандартизировать. И, не всегда остаются довольны результатами таких решений.

Одна из причин недостаточной эффективности «стандартизационных» решений, на наш взгляд, состоит в использовании стандартизации как средства удержания в одних руках управления бизнесом, размеры которого стремительно растут. Иначе говоря,

руководители, сконцентрировавшие всю власть в своих руках, пытаются подстроить под себя выросшую компанию, чтобы иметь возможность руководить в привычной модели, вместо того, чтобы изменить модель, ставшую неэффективной.

Другой глубинной проблемой, свойственной периоду роста, является смутное представление о стратегических целях и задачах. Конечно, некоторые предприниматели работают на уровне интуиции и «видения», и могут быть успешными, однако как только они начинают стандартизировать свою компанию, вопрос об определенности будущих задач встает ребром. Какие основные задачи, а главное, какие критерии оценки результатов деятельности должны быть внесены в должностные инструкции специалистов? К каким показателям привязать систему премирования? Какие ценности должны стать основополагающими в корпоративной культуре? Даже если у руководителя есть ответы на эти вопросы, но при этом известны только ему одному или узкой группе топ-менеджеров, - эффективность всех «стандартизационных» мер будет невелика.

Сегодня невозможно получить некоторый запас знаний, умений и навыков и надеяться, что его хватит на всю жизнь или даже на несколько лет. Требуются современные органические структуры и динамичные программы подготовки руководителей, способные адекватно и своевременно реагировать на изменения технологий управления. Корпоративный подход к подготовке управленческих кадров имеет ряд специфических особенностей, среди которых можно выделить:

Во-первых, сложность оценки эффективности образовательной деятельности руководителей. Подходы к оценке эффективности подготовки управленческих кадров разнообразны, большинство из них исчерпывается методиками оценки руководителей, представляющими, как правило, технологии анкетирования и тестирования. Однако изучение и анализ результатов оценки данными методами не позволяет в полной мере объективно определить уровень подготовленности управленческих кадров.

Экономическую эффективность подготовки управленческих кадров трудно рассчитать, поскольку на производительность труда руководителей в современных условиях влияет не только обучение, но и условия труда, заработная плата, структура управления.

Во-вторых, необходимо разделить образовательную модель подготовки управленческих кадров на несколько этапов - этап первоначальной подготовки и этап последующей переподготовки, предполагающий усовершенствование полученных знаний и приобретение новых.

Система корпоративной дистанционной переподготовки руководителей предполагает создание единого центра и структур управления проектами в

территориально-распределенных подразделениях. Создание системы корпоративной переподготовки управленческих кадров с использованием дистанционных технологий осложняется двумя основными причинами – необходимостью масштабных инвестиций в построение системы информационного обеспечения образовательного процесса и недостатком необходимых программ дистанционного обучения руководителей. Тем не менее, формам дистанционного образования, несомненно, в будущем будет отводиться ключевая роль в переподготовке управленческих кадров, так как именно они позволят сократить переменные издержки и сэкономить время, увеличат масштабы обучающейся аудитории и скорость доступа информации. Еще одной формой переподготовки руководителей являются образовательные курсы, обучающие тренинги и семинары. Данная форма активно применяется сегодня, ее преимущество заключается в том, что организация такой деятельности не требует капиталовложений и обеспечивает достаточно высокую эффективность результатов.

Сформулируем третью особенность подготовки управленческих кадров. Сегодня необходимо обеспечить организацию деятельности руководителя в секторе обучения и развития своих подчиненных. Одним из эффективных способов помочь сотрудникам развивать свои умения и навыки, строить карьеру является наставничество. Наставники вовлекают подчиненных в процесс обучения, консультируя и направляя их учебную деятельность. Современный руководитель должен владеть качествами, необходимыми для организации наставничества, обладать достаточной компетентностью в вопросах управления, вызывать доверие у сотрудников, и иметь ориентацию на развитие и передачу полномочий. Необходимо продолжить разработку учебных программ переподготовки руководителей и особое внимание уделить работе по формированию команды преподавателей для обеспечения качественного образовательного процесса переподготовки без дублирования уже полученных знаний. Система непрерывного корпоративного образования должна также предусматривать в большом объеме научно-исследовательскую деятельность преподавательского состава и включение в преподавательскую работу практикующих руководителей. Таким образом, вопросы корпоративной подготовки руководителей, несмотря на ряд отличительных особенностей и объективные недостатки, имеют перспективные тенденции, и основной задачей ближайшего будущего становится формирование целостной системы непрерывного образования управленческих кадров.

Таким образом, мы можем ещё раз сказать, что корпоративное управление - это основа удачного бизнеса любой компании. Для меня эта работа дала очень многое, теперь я знаю, для чего нужно корпоративное управление, в чём заключаются его проблемы и

**Бизнес-образование в экономике знаний**

**Кризис глазами школьников**

что можно сделать, чтобы их устранить. Возможно, я не смогу управлять компанией, но я хочу попытаться это сделать и устроить всё так, чтобы бизнес процветал в моей компании.