

ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАЦИИ

В настоящее время наблюдается формирование национальной модели российского управления. Важнейшей проблемой отечественного менеджмента является неотлаженность механизма принятия решений и контроль за их исполнением. В статье приведен пример принятия неэффективного решения топ-менеджментом корпорации, имеющее необратимые последствия и повлекшее за собой поглощение бизнеса.

Сегодня лишь немногие компании внедряют у себя корпоративное управление. Обычно это происходит, когда компания столкнулась с проблемами недружественного поглощения, неуправляемости и несговорчивости членов Совета директоров, что приводит к конфликтным ситуациям, которые сама компания разрешить не в состоянии. Первоначально декларируются лишь общие положения корпоративного управления, носят они поверхностный характер и используются лишь в рекламных целях, а не как способ внедрения структур и процедур, которые позволят акционерному обществу завоевать доверие акционеров, облегчить доступ к льготному капиталу.

Создание внутренних документов Общества-Положения о проведении Общего годового собрания акционеров, Положения о Совете директоров, Положения о ревизионной комиссии и т.д., основанных на принципах прозрачности и справедливости, подотчетности и ответственности –эта работа в акционерном Обществе должна проводиться постоянно, а координировать эту работу обязан Совет директоров.

Нормативно-правовая база, регулирующая вопросы корпоративного управления в России, еще развивается, но за последние годы можно наблюдать бум законодательных актов, регулирующих деятельность акционерных обществ. Самый главный документ: Закон об Акционерных обществах (1995г.) пришел на смену Положению об акционерных обществах (1991г.). Положение об акционерных обществах создало двойственное толкование некоторых наименований, а именно – некорректная трактовка отличий между ТОО (товарищество с ограниченной ответственностью) и АОЗТ (акционерное общество закрытого типа) до сих пор служит основой для многих судебных исков в области восстановления права собственности, поиска исчезнувшего имущества, внесенного в уставной фонд и т.д.

Сегодня деятельность всех коммерческих предприятий независимо от их организационно-правовой формы регулируется целым сводом законов:

1. новая редакция ФЗ «Об акционерных обществах» в редакции 2000г.;
2. новая редакция ФЗ «О рынке ценных бумаг»;
3. изменения в Уголовном кодексе;
4. изменения в Административно-процессуальном кодексе;
5. изменения в Кодексе об административных правонарушениях;
6. новые подзаконные акты Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР).

В апреле 2004 года ФКЦБ (после реорганизации ФСФР - Федеральная служба по финансовым рынкам) ввела в действие Кодекс корпоративного поведения ФКЦБ. В нем было рекомендовано акционерным обществам на добровольной основе использовать международный опыт корпоративного управления. Добровольная основа означала обязательность опубликования в годовом отчете нормы Кодекса, используемые Обществом и, если этого не происходило, объяснить, почему не используются положения Кодекса корпоративного поведения в деятельности Общества (Постановление ФКЦБ от 31.05.2002 № 17/пс.,п. 3.6).

Корпорация (от лат. corporatio – объединение, сообщество) – это объединение, союз предприятий или отдельных предпринимателей, одна из основных форм предпринимательства. Гражданский кодекс Российской Федерации допускает, что посредством такого объединения могут быть созданы хозяйственные товарищества и общества, являющиеся в соответствии с Российским законодательством юридическими лицами.

Корпоративное управление-вид хозяйственного управления корпорациями, при котором происходит отладка системы взаимоотношения между менеджерами компании и их владельцами (акционерами), собственниками (владеющими более 50% уставного капитала), а также другими заинтересованными лицами.

Главной целью любой предпринимательской деятельности (а акционера мы рассматриваем как предпринимателя, занимающегося инвестиционной деятельностью) является получение прибыли

В общем случае достичь этой желанной цели можно любым из следующих способов:

1. получить часть чистой прибыли компании в виде дивиденда;
2. получить доход от хозяйственных операций компании в тех случаях, когда акционеры имеют возможность руководить действиями компании;
3. получить маржу в виде разницы между ценой продажи и ценой приобретения ценных бумаг;
4. получить определенную сумму «отступного» за отказ или вознаграждение за совершение определенных действий.

Но получение выгоды от хозяйственной деятельности компании практически невозможно, если сами собственники компании не являются одновременно ее исполнительным органом. Только имея право совершать сделки от имени общества, и, одновременно, в качестве собственника предприятия, контролируя свою же деятельность, можно совершать практически любые действия, кроме тех, которые преследуются в уголовном порядке.

Взаимоотношения, основанные на взаимной ответственности и качестве исполнения, что обеспечивает ответственность менеджмента перед советом директоров и советом директоров перед акционерами, достигаются посредством эффективного корпоративного управления.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) определила в мае 1999 года 5 основных принципов эффективного корпоративного управления:

1. права акционеров;
2. равноправное обращение к акционерам;
3. роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией;
4. раскрытие информации и прозрачность;
5. ответственность совета директоров (правления).

Практика корпоративного поведения должна обеспечивать реализацию советом директоров стратегического управления Обществом и эффективный контроль со стороны акционеров за действиями исполнительного органа (Правления корпорации), а также подотчетность совета директоров его акционерам.

Инструментом контроля со стороны акционеров за деятельностью менеджмента корпорации является проведение корпоративного аудита. Российская система мониторинга корпоративного управления разработана экспертной группой Гильдии инвестиционных и финансовых аналитиков (ГИФА) на основе Кодекса корпоративного поведения (принятом ФКЦБ от 4 апреля 2002 г.) с использованием немецкой методики Scorecard и включает в себя:

- формирование у эмитента потребности в выполнении действующего законодательства;
- ведение корпоративного документооборота в соответствии с требованиями ФКЦБ (сейчас – Федеральная служба по финансовым рынкам-ФСФР);
- обучение руководства эмитента навыкам сохранения права собственности инвесторов;
- защиту интересов стратегических инвесторов и миноритарных акционеров.

Корпоративный аудит включает в себя: выявление сильных и слабых сторон существующей в корпорации практики корпоративного управления в сравнении со стратегическими целями организации; определение задач, которые необходимо решить в области корпоративного управления для достижения этой цели; подготовку конкретных рекомендаций по со-

вершенствованию системы корпоративного управления и ее основных компонентов.

Стандарты корпоративного поведения распространяются на хозяйственные общества всех видов, но в наибольшей степени они важны для акционерных обществ. Это связано с тем, что именно в акционерных обществах, где часто имеет место отделения собственности от управления, возникновение конфликтов между акционерными обществами и его руководителями наиболее вероятно. В ходе увеличения во всем мире опоры на частный сектор соответственно повышается важность проблемы корпоративного управления. Корпоративное управление относится к внутренним средствам обеспечения деятельности и контроля за корпорацией. Надлежащий режим корпоративного управления помогает обеспечить эффективное использование компаниями их капитала.

Существует связь между эффективным корпоративным управлением и достоверной финансовой отчетностью. Иными словами, эффективное корпоративное управление будет способствовать улучшению корпоративной деятельности через качественную и достоверную корпоративную отчетность, что, безусловно, служит интересам инвесторов и обществу в целом.

Рассмотрим на примере ОАО «Ермак» как применение эффективного корпоративного управления повлияло на рост деловой активности предприятия в 2002-2003 гг. Численность предприятия-150 человек, на рынке с 1992 года.

Первый раз корпоративный аудит был проведен в 2002 году при подготовке к годовому общему собранию акционеров по инициативе исполнительного органа предприятия-Правления. Акционеры восприняли новшество положительно и в 2003 году корпоративный аудит был проведен повторно. Информационная прозрачность предприятия способствовала снятию конфликтных ситуаций между акционерами предприятия и менеджментом.

Табл.1.Выполнение ККП предприятием «Ермак» в 2002-2003гг.

Требования Кодекса корпоративного поведения предприятия	Фактически выполнено За 2003г.	Фактически выполнено За 2002 г.
Существенные корпоративные действия	88%	0%
Общее собрание акционеров	83%	75%
Раскрытие информации об обществе	10%	10%
Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью	58%	58%
Приверженность принципам корпоративного управления	18%	19%
Урегулирование корпоративных конфликтов	35%	35%
Дивиденды	40%	40%
Совет директоров	28%	28%
Исполнительные органы общества	45%	45%

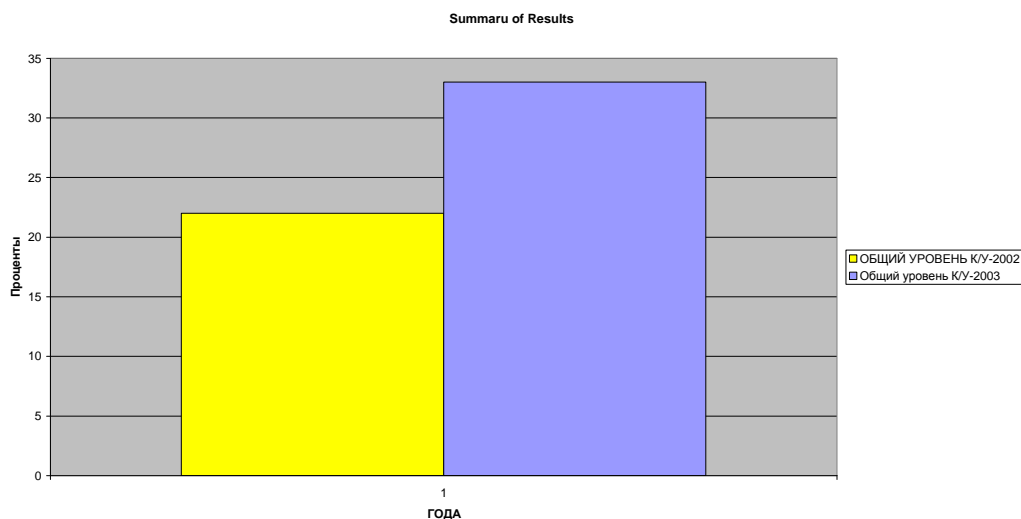
Корпоративный секретарь	0%	0%
Общий уровень корпоративного управления.	45%	33%

Как видно из табл.1. Совет директоров Общества работал в течение 2003 года над проблемой «Существенные корпоративные действия», которая включает в себя требования:

1. В Обществе должен быть создан и действовать механизм одобрения сделок с активами Общества, защищающий интересы акционеров;
2. Совет директоров привлекает независимых оценщиков для оценки рыночной стоимости акций Общества в случае внешнего поглощения;
3. Меры, препятствующие поглощению, отвечают интересам акционеров. В практике Общества не было случаев, когда менеджмент препятствовал выполнению решений нового собственника;
4. В практике Общества должны отсутствовать случаи нарушения прав акционеров в ходе реорганизации.

Результатом действий Совета директоров явилось повышение инвестиционной привлекательности предприятия, появление чувства гордости у акционеров предприятия за свое Общество.

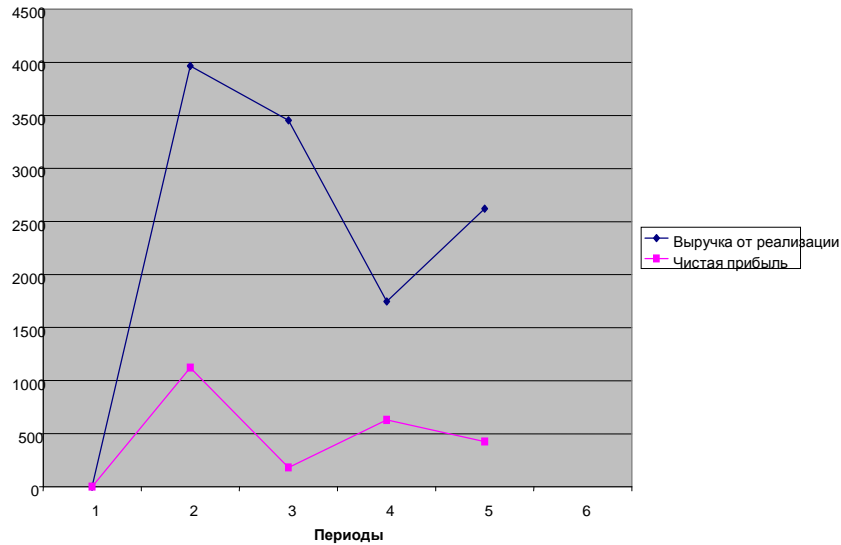
График 1. Уровень корпоративного управления в компании «Ермак»(в %).



На следующих графиках показаны коэффициенты деловой активности и финансового анализа предприятия за период с 2001 по 2005 год.

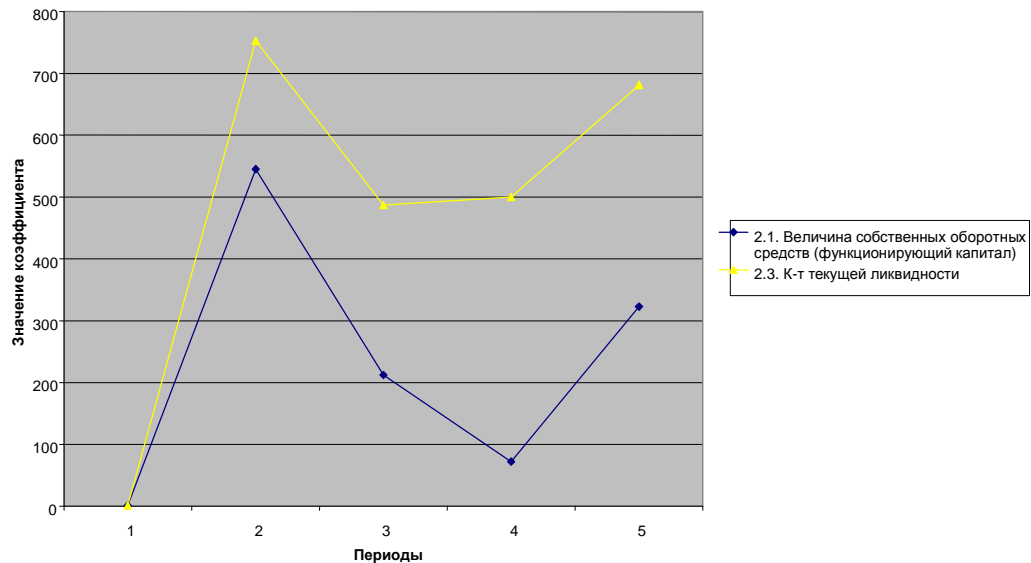
На графике 2 виден рост деловой активности в 2002-2003 гг. Впервые корпоративный аудит был проведен в 2002 году при подготовке к годовому общему собранию акционеров по инициативе исполнительного органа предприятия. Акционеры восприняли новшество положительно и в 2003 году корпоративный аудит был проведен повторно. Информационная прозрачность предприятия способствовала снятию конфликтных ситуаций между акционерами предприятия и менеджментом.

График 2. Деловая активность компании «Ермак».



В этот же период финансовые показатели были предметом гордости руководства компании. Возросло количество работников, приобретающих крупные покупки (жилье, автомобили) с помощью долгосрочного кредитования.

График 3. Оценка ликвидности компании «Ермак».



мак».

Однако, Общество по результатам 2004-2005 гг., не проводило корпоративный аудит, уверившись в то, что заниматься корпоративным управлением можно пульсирующим методом. Ситуация была выпущена из под контроля, деловая активность компании падала (график 2.), с потенциальными покупателями велась политика «заигрывания». Так как Общество на региональ-

ном рынке было ликвидно (график3.), несмотря на предыдущие успехи в области корпоративного управления, отлаженного взаимодействия с акционерами и местной властью, оно было подвергнуто враждебному поглощению.

Таким образом, несмотря на первоначальные успехи в области корпоративного управления, акционерным обществам хотелось бы порекомендовать заниматься мониторингом корпоративного управления постоянно.

Литература:

1. С.Орехов, В.Селезнев. Современное корпоративное управление: Проблемы теории и практики.//М.- ООО «Маркет ДС Корпорейшн».-2004.-246с.- (Академическая серия).
2. Бондарева Г.И., Карпов Э.А.Повышение роли менеджера в проведении глубинных структурных изменений фирмы. //Материалы международной научной конференции «Образование, наука, производство и управление в XXI веке».- Старый Оскол: МИСиС.-2004.-Т.3.-С.32-35(0,25 п.л., из них авт.0,125п.л.);
3. Караваев Е.П., Карпов Э.А., Бондарева Г.И, «Принцип построения управленческих структур», //Материалы международной научной конференции «Образование, наука, производство и управление в XXI веке».- Старый Оскол: МИСиС.-2004.-Т.3.-С.141-143(0,249 п.л., из них авт.0,083п.л.);
4. Бондарева Г.И.Корпоративные конфликты в Российских организациях.//Материалы 4 Всероссийской научно-технической конференции «Теория конфликта и ее приложения». - Воронеж: ВИВТ. -2006.-Ч.1.-С.145-150(0,375 п.л., из них авт. 0,375 п.л.).
5. С.Красильников. Организация внутрихолдингового управления.//Журнал «Управление компанией».-М.-№3.-2006.-С.66-70.
6. Р.Каспина. Влияние механизмов корпоративного управления на формирование бухгалтерской отчетности.//Журнал «Управление компанией».-М.-№3.-2006.-С.71-78.