

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫМ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В настоящее время уделяется большое внимание вопросам качества корпоративного управления, которое стало инструментарием и вошло в практику ежедневной работы большинства российских вертикально-интегрированных предприятий промышленного сектора. Корпоративное управление в такого рода предприятиях основывается как на требованиях российского законодательства, так и на тех ожиданиях российских и зарубежных инвесторов, которые закреплены в стандартах корпоративного управления России и зарубежных стран.

Можно условно выделить два хронологических этапа внедрения в России институтов корпоративного управления в их современном международном понимании, сформулированном в документах ОЭСР. Первый этап начался в 90-е годы с принятием закона «Об акционерных обществах» (1995 г.) и увенчался принятием «Кодекса корпоративного поведения»¹.

Российское законодательство по вопросам корпоративного управления вобрало в себя элементы, почерпнутые из правовых систем зарубежных стран, и разрабатывалось при деятельном участии международных консультантов и иностранных юристов. На первом этапе формальные институты корпоративного управления играют подчинённую роль и нередко игнорируются участниками отношений, права акционеров систематически и грубо нарушаются, советы директоров играют лишь номинальную роль, а независимых директоров практически нет.

Второй этап начался на рубеже нового века и был связан с количественными и качественными изменениями, происходящими в системе управления крупными компаниями. На данной стадии ведущие компании и банки начинают активно привлекать внешние ресурсы - долговой капитал, а затем и акционерный. Повышается спрос на формальные институты корпоративного управления². В некоторых (немногих) компаниях спрос «снизу» носит вполне искренний характер, не продиктован требованиями внешней среды и отражает перелом во взглядах части крупных собственников на систему управления. Эмпирические исследования показывают достаточно высокую степень распространения общепринятых форм корпоративного управления – как обязательных в связи с акционированием предприятий (советы директоров), так и «сверхплановых» - например, независимых директоров. Доклад МФК по банковскому сектору подтвердил рост спроса на

¹ ФКЦБ. Кодекс корпоративного поведения. Распоряжение Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 04.04.2002 № 421/р // Вестник ФКЦБ России. 2002. № 4 (65).

² Яковлев А.А. Корпоративное управление и реструктуризация предприятий в России: формальные институты и неформальные интересы собственников // Экономический журнал ВШЭ. 2003. Т.7. № 2. С.221-230.

институты корпоративного управления, выразившийся в активизации советов директоров, увеличении числа комитетов при них и числа независимых директоров, расширении объема раскрываемой публичной информации³.

В ряде публикаций указывалось, что в России сформировалась негативная «инсайдерская модель корпоративного управления», предусматривающая реализацию интересов доминирующих акционеров и менеджмента в ущерб инвесторам. Для российского корпоративного управления характерны следующие отрицательные черты:

– Совмещение функций владения и управления. При этом компании, являющиеся публичными корпорациями, продолжают управляться как частные фирмы.

– Слабость механизмов контроля за деятельностью менеджмента. В результате менеджеры подотчётны только доминирующему собственнику (а не всем акционерам) и, как правило, аффилированы с ним.

– Распределение прибыли по внедивидендным каналам. То есть прибыль получают не все акционеры, а только доминирующие собственники (через различные финансовые схемы, например, при помощи трансфертных цен).

– Низкая прозрачность большинства компаний, затруднённый доступ к информации о финансовом состоянии, реальных владельцах и аффилированности, об условиях существенных сделок.

– Нередкое применение неэтичных и даже незаконных методов (размывание пакетов акций, увод активов, недопуск на собрание акционеров, арест акций и т. д.).

Необходимо отметить, что развитие корпоративного управления в России сдерживается неблагоприятной для бизнеса государственной политикой. К примеру, повышать прозрачность невыгодно, так как информационная открытость делает компанию более уязвимой перед контролирующими органами и силовыми структурами. Имеется множество примеров, когда не только миноритарные, но и мажоритарные акционеры лишались собственности при участии коррумпированных судов, чиновников и милицейских подразделений.

Для совершенствования корпоративного управления необходимо выполнение четырех основных задач, направленных на поддержку развития предприятия:

1. Создание внутренней нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность органов управления, порядок реализации управленческих процедур и принятия важнейших решений.

2. Последовательное совершенствование работы Совета директоров как органа, представляющего интересы акционеров, определяющего долгосрочную стратегию развития вертикально-интегрированного промышленного предприятия и контролирующего его исполнение менеджментом.

3. Раскрытие информации о предприятии и его деятельности, обеспечение

³ МФК. Корпоративное управление в банковском секторе России. Исследование динамики улучшений. - М.: Международная финансовая корпорация, 2007.

должного уровня прозрачности.

4. Поддержание постоянных контактов с акционерами, обеспечение защиты их прав и законных интересов.

Для совершенствования управления вертикально-интегрированным промышленным предприятием представляется эффективным использование управленческих технологий. Управленческие технологии - это весьма широкое понятие, включающее в себя различные аспекты, такие, например, как ERP, CRM, Business Intelligence, ведение финансовой отчетности в соответствии с МСФО, международные профессиональные стандарты внутреннего аудита, современный риск-менеджмент, система менеджмента качества, технология бережливого производства, система сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности и пр. Вместе с тем, ключевой управленческой технологией, от внедрения которой в решающей степени будет зависеть степень успешности внедрения вышеперечисленных и иных специфических управленческих технологий, а также эффективное внедрение и использование технических и технологических инноваций, является эффективное корпоративное управление. Это связано с тем, что оно является технологией выработки ключевых решений и контроля за их реализацией, а также корректировки на самом верхнем уровне - уровне стратегического управления и контроля, осуществляемых собственниками компаний и их представителями.

В рамках корпоративного управления реализуются следующие важные процессы, качество которых имеет решающее значение для успешного развития компаний и, следовательно, всей экономики:

- выработка стратегии — при участии тех, кто выступает ее заказчиком (владельцы компаний, стейкхолдеры — группы, на существование которых деятельность компании оказывает значительное влияние, например персонал, кредиторы, клиенты, поставщики, население территории, где работает компания), и тех, кто должен будет эту стратегию осуществлять (менеджмент компании);

- определение набора и значений показателей, по которым будут оцениваться результаты работы компании и мотивироваться ее менеджмент (включая использование передовых технологических и управленческих решений);

- оценка рисков, которые может и даже должна принять компания, чтобы добиться лидерства в своей сфере, того, как эффективно управлять этими рисками, и определение рисков, являющихся неприемлемыми;

- контроль за тем, в какой степени менеджмент действует в соответствии с поставленными целями и задачами, использует имеющиеся у компании активы.

По крайней мере общепризнанные стандарты корпоративного управления предназначены для этого и обладают таким потенциалом.

На этом уровне ставятся задачи в отношении масштабов и сроков внедрения других управленческих технологий, технических и технологических инноваций, создается система мотивации тех, кто отвечает за их внедрение, и осуществляется оценка результатов деятельности компаний и их

руководителей. На уровне корпоративного управления формируется культура управления, стиль принятия решений, которые затем транслируются на уровень исполнительного руководства, оперативного управления, формируется новая социальная практика, создаются условия для включения в управленческие процессы человеческого потенциала разного уровня. Совершенно справедливым в связи с этим является вывод о том, что в современных условиях необходимо уделять значительное внимание не только сути, но и стилю действий в сфере модернизации. Адекватный стиль оказывается не менее важным, чем содержание⁴.

Необходимость прорыва в использовании этого потенциала и создания новой управленческой культуры особенно важна для российских компаний. Как показывает опыт развитых стран и стран, совершивших в последние десятилетия прорыв в области модернизационного развития, внедренческая массовость в отношении как управленческих технологий, так и технико-технологических инноваций является главным условием успеха.

Экономический и социальный эффект дают только те инновации, которые стали массовыми, а массовость требует соответствующей управленческой культуры и включения человеческого потенциала. С этим в российских компаниях особенно серьезные проблемы. К примеру, технологии бережливого производства, основанные именно на таких факторах, внедряются в 80% американских компаний и лишь в 5% российских компаний⁵.

Большое значение имеет выработка и реализация эффективных политик корпоративного управления в следующих ключевых областях:

– учет прав собственности акционеров; раскрытие информации и прозрачность компании (информационная политика); финансовая отчетность и внешний аудит; выплата дивидендов (дивидендная политика); мотивация (вознаграждение) членов органов управления и контроля; закупочная деятельность компании;

– оценка работы совета директоров и его комитетов, исполнительных органов; корпоративная социальная ответственность; диагностика корпоративного управления (рейтинг).

Деятельность органов корпоративного управления и реализация политик корпоративного управления осуществляются при помощи процедур корпоративного управления (например, порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, регламент раскрытия информации, порядок проведения конкурса на закупку товаров для компании, проведение работ, оказание услуг и т.п.).

При этом следует подчеркнуть, что внедрение корпоративного управления не означает одномоментного создания всех вышеперечисленных компонентов в виде формальных атрибутов, одинаковых с точки зрения набора и степени развернутости во всех компаниях. К сожалению, мы наблюдаем признаки такого подхода в немалом числе компаний. Задачей является

⁴ Модернизация в предлагаемых обстоятельствах // Эксперт. 2010. № 1. С. 4.

⁵ Меньшинство бережливых // Ведомости. 2010 (3 марта).

выработка и внедрение каждой компанией оптимальной модели корпоративного управления, соответствующей базовым характеристикам компании. Таким, в частности, как стадия развития компании в рамках корпоративного жизненного цикла, стратегия компании, необходимый уровень контроля со стороны ее основных собственников и роль компании в их инвестиционных интересах, размеры и виды требуемого внешнего финансирования.

Намечается позитивная тенденция в том, что компании убеждаются в необходимости развития при сбалансированном качестве всех бизнес-процессов: корпоративного управления, управления развитием основных и поддерживающих процессов. Как правило, наиболее отлажены основные бизнес-процессы, несколько хуже обстоят дела со вспомогательными (поддерживающими) процессами. Четко организованы бухгалтерский и налоговый учет, кадровое делопроизводство, ИТ. Признаваемой зоной оптимизации обычно является управленческий учет и вопросы его автоматизации. При этом бизнес-процессы корпоративного управления носят номинальный характер, а управление развитием в большинстве случаев отсутствует как составляющая корпоративной архитектуры⁶.

Данное обстоятельство связано с тем, что часто топ-менеджмент и собственники настолько погружены в оперативную деятельность, что им просто не хватает времени на корпоративное управление и стратегию развития. При этом выбор стратегии, разработка программы перспективного развития бизнеса, долгосрочной программы, а также собственно управление развитием являются сложными и слабоструктурированными задачами, требующими пристального внимания.

Сегодня многие компании понимают, что такая системная ошибка, как вовлеченность управленцев в основные операционные процессы и зависимость скорости решения вопросов от персоналий, может быть обнаружена и локализована только посредством независимой оценки ситуации⁷. Необходимо реализовывать системные решения по определению границ стратегического и оперативного управления и вовлечь собственников и топ-менеджмент в процессы корпоративного управления и управления развитием. Проведение подобного рода реинжиниринга бизнес-процессов обусловлено необходимостью реализации таких факторов, определяющих уровень корпоративного развития вертикально-интегрированного предприятия как⁸:

- четкая формализованная стратегия, в том числе разъясняющая всем заинтересованным группам, куда и как движется компания;
- прозрачность бизнеса, в том числе обеспечивающая взаимосвязь стратегических целей с ежедневной деятельностью компании;

⁶ Словесникова Н. Стратегии развития и корпоративное управление: рекомендации компаниям среднего бизнеса // Рынок ценных бумаг, 2010. - № 5. – С. 60-64.

⁷ Словесникова Н. Стратегии развития и корпоративное управление: рекомендации компаниям среднего бизнеса // Рынок ценных бумаг, 2010. - № 5. – С. 60-64.

⁸ Словесникова Н. Стратегии развития и корпоративное управление: рекомендации компаниям среднего бизнеса // Рынок ценных бумаг, 2010. - № 5. – С. 60-64.

- стабильность бизнеса;
- эффективное корпоративное управление, включая институт делегирования полномочий;
- система регламентационных документов;
- корпоративная архитектура и ее важнейший, но не единственный компонент - отлаженная модель бизнес-процессов.

Иницируя стратегическое планирование и реструктуризацию системы корпоративного управления, важно помнить что стратегические цели как образ перспективного будущего должны быть четкими и понятными, измеримыми и достижимыми; стратегическое планирование предусматривает регулярный процесс мониторинга, контроля целей и корректировки путей их реализации с учетом меняющихся условий внешней среды; стратегическое планирование требует вовлечения в данный процесс собственников и менеджмента компании и регулярного независимого наблюдения со стороны; моделирование и внедрение системы корпоративного управления является непрерывным процессом улучшений, задачей которого выступает ежедневное повышение эффективности управления бизнесом.

Реализация представленных выше положений и решение задач видится в организационно-функциональном сопряжении уровней управления вертикально-интегрированным промышленным предприятием на основе процессно-модульного подхода, представленного на рис.1, особенностью которого является особого С-уровня иерархической структуры управления, отвечающего за управление развитием вертикально-интегрированного предприятия промышленного сектора экономики.

Буква С (Chief) в любой из должностей говорит о принадлежности к высшей категории управленческого персонала, отвечающего за корпоративное управление и развитие. В отличие от распространенного мнения, что любой человек С-уровня обязательно подчиняется CEO (в российской традиции – генеральному директору), на практике это не всегда так. На высшем уровне иерархии могут быть свои подуровни. Например, CIO может подчиняться COO, а CISO, в свою очередь может подчиняться как CIO, так и CSO. Однако в любом случае все управленцев С-уровня объединяет одно – принадлежность к топ-менеджменту и решение стратегических задач бизнеса по управлению развитием. Именно бизнес и является главным в деятельности любого С-руководителя. COO оптимизирует операционную деятельность для улучшения показателей бизнеса, CFO управляет бизнесом с точки зрения финансов, CIO рассматривает ИТ именно с целью улучшения бизнес-показателей.

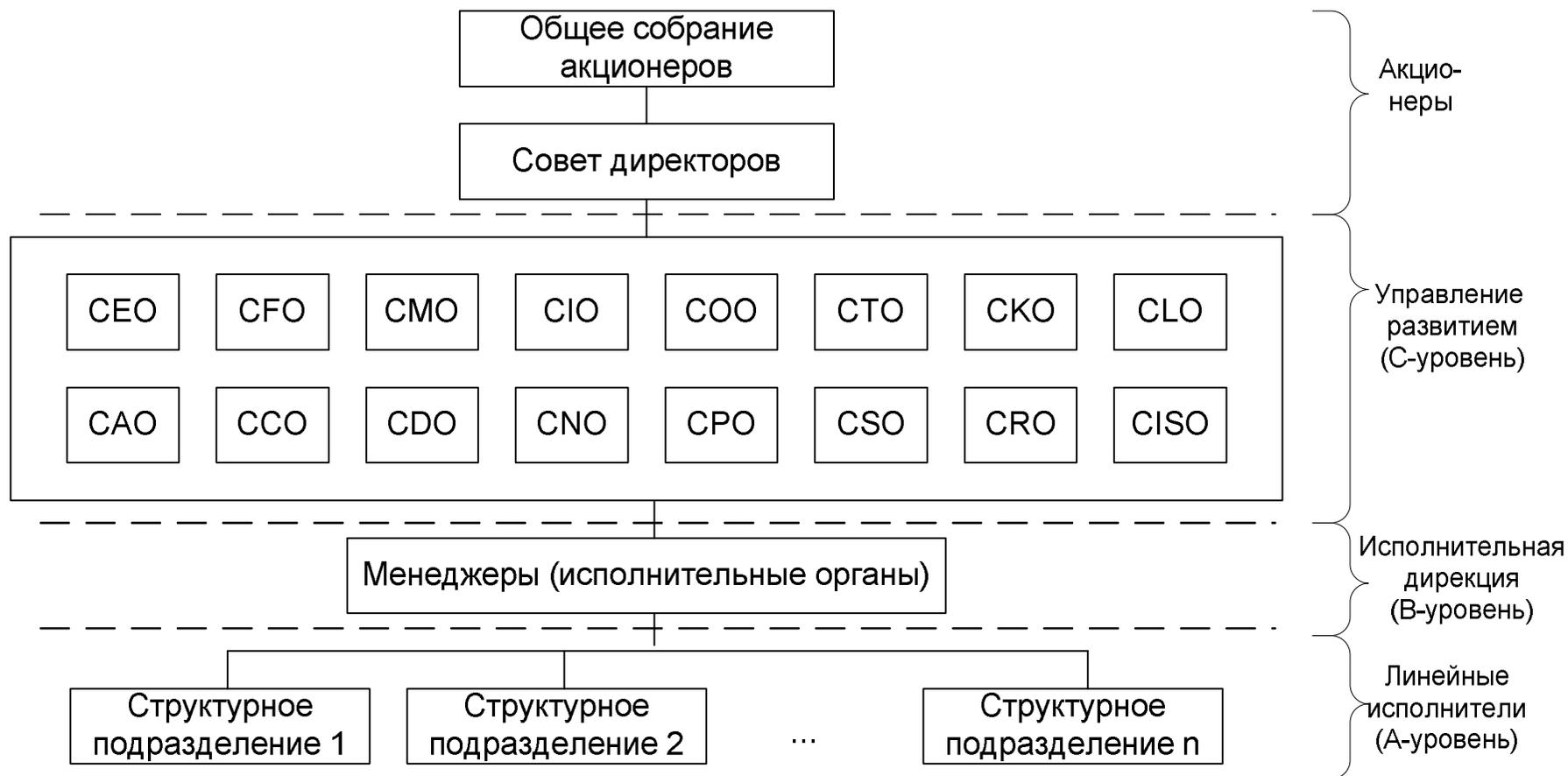


Рисунок 1 – Организационно-функциональное сопряжение уровней управления вертикально-интегрированным промышленным предприятием на основе процессно-модульного подхода

К внутригрупповым отношениям собственников можно отнести получение доверенностей на голосование одними собственниками по акциям других и осуществление тендерного предложения на покупку акций, хотя и эти операции обычно осуществляются через посредников, что будет рассмотрено ниже. Управление столь сложной организационной системой, как корпорация, невозможно осуществить в одном лице, и поэтому корпорация управляется группой менеджеров, образующих орган управления корпорацией, наделенный определенными полномочиями (С-уровень управления).

В настоящее время не достаточно наличие только лишь линейных менеджеров в управлении предприятием, досконально знающих только свою область, но при этом не выходящих за ее рамки, и высшего руководства. Вертикально-интегрированным предприятиям необходим дополнительный уровень управления, отвечающий именно за управление развитием предприятия, который понимает стратегию развития бизнеса, знает и ориентируется в бизнес-стандартах и бизнес-регламентах, которым должно отвечать управление предприятием, в связи с чем и обосновывается введение в структуру управления предприятия дополнительного С-уровня, включающего CFO, CMO, CTO, CIO, CSO и пр. Отличительными особенностями управленцев данного уровня являются: способность меняться и самосовершенствоваться в соответствии с изменяющимися внешними обстоятельствами, организаторские способности, общительность, умение поддерживать позитивный настрой в своем окружении.

Таким образом, совершенствование системы управления вертикально-интегрированным предприятием промышленного сектора экономики видится во внедрении в деятельность предприятия эффективной системы корпоративного управления, основанной на бизнес-управленческом реинжиниринге, отвечающей международным бизнес-стандартам и бизнес-регламентам управления в контексте выделения особого С-уровня управления, базирующегося на организационно-функциональном сопряжении всех направлений деятельности предприятия в контексте процессно-модульного подхода к обеспечению процесса управления развитием предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Верников А.В.* Импорт в Россию институтов корпоративного управления и их мутация // <http://mpru.ub.uni-muenchen.de/15379/>
2. Кодекс корпоративного поведения. Распоряжение Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 04.04.2002 № 421 // Вестник ФКЦБ России. 2002. № 4 (65).
3. Корпоративное управление в банковском секторе России. Исследование динамики улучшений. - М.: Международная финансовая корпорация, 2007.
4. *Лукацкий А.В.* Кто такие CISO и есть ли они в России? // Защита

информации. Инсайд, 2007. - № 3.

5. Меньшинство бережливых // Ведомости. 2010 (3 марта).

6. Модернизация в предлагаемых обстоятельствах // Эксперт. 2010. № 1. С. 4.

7. Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях. 2005.

8. *Словесникова Н.* Стратегии развития и корпоративное управление: рекомендации компаниям среднего бизнеса // Рынок ценных бумаг, 2010. - № 5. – С. 60-64.

9. *Яковлев А.А.* Корпоративное управление и реструктуризация предприятий в России: формальные институты и неформальные интересы собственников // Экономический журнал ВШЭ. 2003. Т.7. № 2. С.221-230.