

Совершенствование корпоративного управления на промышленных предприятиях

© 2009 Н.А. Петрова

Стерлитамакский филиал Башкирского государственного университета

В результате становления в России крупного корпоративного бизнеса (холдингов, ФПГ, ТНК) возникает объективная необходимость определения основных направлений развития и совершенствования системы корпоративного управления на промышленных предприятиях. В статье определены цели, задачи и механизм формирования эффективного корпоративного управления, направленного на повышение инвестиционной привлекательности предприятий.

Ключевые слова: корпоративное управление, реструктуризация; инвестиционная привлекательность, корпоративная культура, стандарты корпоративного управления.

Низкое качество корпоративного управления - одно из основных препятствий, стоящих на пути развития российской экономики. Эта проблема, наряду с высоким налогообложением, чрезмерным вмешательством государства, неэффективностью судебной и правоохранительной систем, ухудшает инвестиционный климат, является причиной вывоза капитала и мешает привлечению внешнего финансирования.

Чтобы развиваться, предприятиям необходимо осуществлять постоянные инновации, а для их реализации требуются инвестиционные ресурсы. Руководство должно создавать систему управления инвестиционной привлекательностью. Основным элементом, на который должны быть направлены управленческие воздействия в рам-

ках процесса управления инвестиционной привлекательностью, является система корпоративного управления хозяйствующих субъектов.

Для решения проблемы корпоративного развития необходимо разработать и реализовать программу корпоративной реструктуризации промышленных предприятий города.

Реструктуризацию в данном случае можно определить как процесс, направленный на создание условий для эффективного использования всех факторов производства в целях удовлетворения требований акционеров, повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности субъектов хозяйствования, расположенных в муниципальном образовании.

Представим цели реализации корпоративного развития предприятий (рис. 1).



Рис. 1. Определение основных целей стратегии корпоративного развития предприятий города

Следует выделить тот момент, что корпоративное развитие предприятий удовлетворит как внутренних заинтересованных лиц - собственников и наемных работников, так и внешних - кредиторов, инвесторов, государство.

Исходя из этого, внедрение корпоративного управления должно гарантировать:

- согласование и сбалансированность экономических интересов всех участников процесса корпоративного управления;
- повышение стоимости предприятия и привлечение потенциальных инвесторов;
- стабильность повышения благосостояния собственников, сохранение и приумножение их капитала;
- эффективное и рациональное использование производственных ресурсов в условиях ограниченности ресурсов;
- снижение опасностей корпоративных конфликтов и (или) минимизация их негативных последствий.

Однако проблема повышения качества корпоративного управления в силу комплексности и многоаспектности должна решаться всесторонне на базе научно обоснованных подходов к организации корпоративного управления. Механизм же разработки и реализации системы корпоративных стратегий как основы корпоративного управления должен разрабатываться с учетом национальной, социальной, экономической политики региона и особенностей развития корпоративного предпринимательства в России.

В работе по совершенствованию корпоративного управления приоритетными задачами на сегодняшний день должны являться:

- создание внутренней нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность органов управления, порядок принятия и реализации наиболее важных управленческих решений;
- положения об органах управления (общее собрание, совет директоров, правление, президент);
- последовательное совершенствование работы совета директоров как органа, представляющего интересы акционеров, определяющего долгосрочную стратегию развития и контролирующего ее исполнение менеджментом;
- раскрытие информации о компании и ее текущей деятельности, обеспечение должного уровня прозрачности;
- поддержание постоянных контактов с акционерами, обеспечение защиты их прав и законных интересов.

Кроме того, необходимо уделять внимание финансовым показателям деятельности предприятия, а именно разрабатывать мероприятия, направленные на рост прибыли, ускорение оборачиваемости

капитала, сокращение кредиторской задолженности, повышение уровня платежеспособности и укрепления финансовой устойчивости.

В совокупности данные мероприятия позволят значительно повысить инвестиционную привлекательность рассматриваемых субъектов хозяйствования.

Схема формирования эффективного корпоративного управления на промышленных предприятиях может иметь следующий вид (рис. 2).

Рассмотрим каждый элемент представленной схемы более подробно.

1. Выбор модели управления акционерным капиталом.

При организации системы управления акционерным капиталом предприятиям необходимо учитывать интересы всех участников корпоративных отношений, в частности то, что:

- акционеры заинтересованы в получении дивидендов и высоком курсе акций в случае их продажи;
- наемные менеджеры - в устойчивости компании и своего личного положения в ней;
- персонал компании - в устойчивости корпорации и своего личного положения в ней;
- государственные органы управления - в устойчивости компаний, их способности уплачивать налоги и создавать рабочие места;
- кредиторы (инвесторы) - в устойчивости компаний, их способности возврата полученных средств и предусмотренных договорами процентов.

Очевидно, что такое многообразие интересов очень трудно, а подчас невозможно, реализовать бесконфликтно. Поэтому экономический и социальный успех фирмы зависит от степени гармонизации этих интересов, от того, насколько удалось минимизировать разрыв между интересами отдельных контрагентов и добиться динамического равновесия между их целями.

2. Формирование совета директоров. В последние годы наблюдается значительное повышение эффективности работы советов директоров, которые становятся важным центром принятия стратегических решений по наиболее актуальным вопросам жизнедеятельности компаний.

Будучи важным элементом структуры корпоративного управления, советы директоров должны определять приоритетные направления деятельности, концепции и стратегии развития компаний, обеспечивать контроль их финансово-хозяйственной деятельности, контролировать работу исполнительных органов в сферах, наиболее важных для успешного развития бизнеса, обеспечивать взаимосвязь и поддерживать ба-



Рис. 2. Схема формирования эффективного корпоративного управления

ланс интересов между менеджментом, различными группами акционеров и инвесторов.

В рамках совершенствования практики корпоративного управления, по нашему мнению, при совете директоров необходимо создание следующих комитетов: комитета по аудиту; комитета по корпоративному управлению; комитета по стратегическому развитию; комитета по назначениям и вознаграждениям и т.д. В зависимости от масштаба деятельности предприятия количество и состав комитетов могут меняться.

Оптимальную организационную структуру рекомендуем построить по следующей схеме (рис. 3). При этом каждый комитет должен выполнять закрепленные за ним функции.

Оценка совета директоров является распространенной практикой во многих странах мира, однако в России большинство предприятий не имеет такой системы оценки, что приводит к низкой эффективности работы совета директоров и низкой эффективности управления компанией в целом.

Внедрение системы оценки совета директоров в компании позволяет не только определить и ликвидировать недостатки в работе этого органа, но также полностью реализовать профессиональный потенциал совета директоров и тем самым значительно повысить эффективность уп-

равления компанией вне зависимости от ее размеров или структуры собственников.

Одним из показателей эффективности совета директоров является наличие в его составе независимых директоров. В соответствии с международной практикой корпоративного управления и рекомендациями Кодекса ФКЦБ в советах директоров должно постоянно расширяться представительство независимых директоров. Присутствие независимых директоров в составе советов акционерных обществ у нас пока не является законодательным требованием, но рекомендовано Кодексом корпоративного управления. Приглашение независимых директоров, обладающих высокой квалификацией, знаниями, профессиональным опытом и признанной в мировом масштабе репутацией, будет являться свидетельством выхода компании на новый уровень развития.

3. Обеспечение инвестиционной привлекательности. Система корпоративного управления не может быть построена без эффективной системы менеджмента. Особенно это важно в современных условиях, когда происходит разделение институтов собственников и наемных менеджеров.

Каждый компонент системы менеджмента влияет на одно из направлений корпоративного



Рис. 3. Организационная схема управления корпорацией



Рис. 4. Влияние основных факторов интегрированной системы менеджмента на реализацию основных функций корпоративного управления

управления, что можно наглядно изобразить на схеме (рис. 4).

Одной из причин недоверия зарубежных инвесторов к отечественным компаниям является непонимание бухгалтерской отчетности, составленной по российским бухгалтерским стандартам (РСБУ). Целью отчетности, составленной по РСБУ, является отчет перед налоговыми и статистическими органами. А предъявление отчетности в соответствии с МСФО обеспечивает ее прозрачность для пользователей для принятия экономических решений.

Повышенный интерес к МСФО можно объяснить следующим:

1) формирование отчетности в соответствии с МСФО является одним из необходимых условий, которые открывают российским предприятиям возможность приобщения к международным рынкам капитала. Среди причин недостатка притока инвестиций в Россию на сегодняшний день следует назвать отсутствие достоверной информации об истинном финансовом положении и финансовых результатах организаций. В настоящее время выход на крупнейшие фондовые биржи для российских компаний возможен лишь при условии признания ими международных стандартов учета. Также развитие отечественного фондового рынка, его интернационализация могут быть ускорены в результате адаптации этих стандартов;

2) как показывает международная практика, финансовая отчетность, которая сформирована согласно международным стандартам финансовой отчетности, отличается более высокой информативностью и полезностью для пользователей. Стандарты изначально ориентируются на конкретных пользователей и исходят из критерия полезности финансовой информации для принятия пользователями экономических решений¹.

Служба внутреннего аудита должна быть создана с целью совершенствования системы корпоративного управления в структуре компании.

4. Формирование корпоративной культуры. Корпоративная культура – это общность основополагающих принципов, ценностей, определяющих поведение организации и отдельных ее сотрудников по отношению к своим клиентам, партнерам и служащим. Сотрудники разных

уровней могут обладать разным представлением об этих принципах, что приводит к снижению эффективности взаимодействия отдельных сотрудников и целых подразделений, напряженности в коллективе, снижению уровня обслуживания внешних клиентов, уменьшению уровня мотивированности. Современное определение корпоративной культуры подразумевает систему ценностей организации, воплощенных в различных сторонах ее деятельности (микроклимат, атмосфера, стиль руководства и ведения бизнеса, нормы и правила, производственные традиции и т.д.)². Если корпоративная культура создана в соответствии со стратегией и миссией компании, она становится универсальным средством развития и достижения поставленных целей.

Система корпоративного управления компании должна включать в себя: Кодекс корпоративного управления; наличие корпоративного секретаря (лица, отвечающего за соблюдение принципов корпоративного управления); документы, регламентирующие работу органов управления, процедуры раскрытия информации и внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью. Эффективное корпоративное управление предполагает добросовестное и честное ведение дел. Прежде всего, это ценят инвесторы, проникаясь доверием и вкладывая средства в такую корпорацию. Следовательно, это напрямую влияет на повышение рыночной стоимости и привлекательности компании и облегчает ей доступ к средствам инвесторов.

5. Оптимизация показателей платежеспособности, финансовой устойчивости и результативности финансово-хозяйственной деятельности. Поскольку инвестиции связаны с высокой степенью риска, инвесторам важны показатели, характеризующие устойчивое финансовое состояние предприятий.

Эффект от реструктуризации предприятий должен проявиться уже вскоре после ее проведения и выразиться в улучшении основных финансово-экономических показателей деятельности и увеличении потоков инвестиций в эти интегрированные системы. Однако пройдет еще несколько лет, прежде чем такие предприятия получат положительный рейтинг корпоративного управления ведущих российских и зарубежных оценочных компаний.

Поступила в редакцию 05.08.2009 г.

¹ Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Международные стандарты финансовой отчетности. М., 2003. С. 5.

² Изотов В. Корпоративная культура. Стратегии и способы ее формирования // Работа и зарплата. Режим доступа: <http://www.megap.ru/site.aspx?STID=293100&SECTIONID=296253&IID=296402>.