

Корпоративное управление в Беларуси

Corporate management in Byelorussia

Oleg W. Szamow

канд. технич. наук, Гродненский государственный университет им.Янки Купалы

Abstract

In the article there are presented the main features of organization and management in the contemporary changing social-economic conditions. The main rules and models of corporate management are shown as well as the results of analysis of particular management improvement directions.

Keywords: *organization, company, tendencies, management activity, strategy of development of company, market mechanisms*

Рассмотрены особенности организации и управления предприятием в современных изменяющихся социально-экономических условиях. Рассмотрены принципы и модели корпоративного управления. Приведены результаты анализа отдельных направлений совершенствования управления. Рассмотрены региональные особенности корпоративного управления.

Введение

Изменения социально-экономической формации общества влекут реформирования в сфере производства, где в последние годы происходят существенные изменения, включающие и формы управления производственно-хозяйственной деятельностью. Анализируя особенности современной эпохи и двух предшествующих, ученые делают вывод, что в XIX в. двигателем экономического развития было предпринимательство, в XX столетии - менеджмент, а в XXI в. эта функция переходит к корпоративному управлению.

В последние годы широко обсуждаются проблемы корпоративного управления. Основной экономической причиной возникновения проблемы корпоративного управления является отделение владения от непосредственного управления собственностью. В результате такого отделения возрастает роль наемных менеджеров, осуществляющих непосредственное управление деятельностью эмитента, возникают различные группы участников отношений, складывающихся в связи с таким управлением, каждая из групп преследует свои собственные интересы.

Предполагается, что корпоративное управление играет ключевую роль в разработке стратегии компаний, эффективном распределении ресурсов и управлении ими, определении условий ее доступа к капиталу и, в конечном счете, в успехе компании. По этой причине надлежащая система корпоративного управления является необходимым условием для достижения долгосрочного экономического роста и выступает важным активом организаций, конкурирующих между собой за привлечение иностранного капитала, что приобретает все большее значение в связи с тем, что углубляющаяся интеграция глобальных рынков капитала способствует усилению конкуренции за привлечение мобильного капитала.

Исследования, посвященные организации управления компаниями в предстоящие периоды, на основе анализа наметившихся тенденций, выделяют следующие тенденции: интеграция и перекрещивание функций; глобализация; ориентация на акционера; ведущая роль клиента; ориентация на создание добавленной стоимости и качество работы; возрастание роли инноваций. Механизмом их развития должно стать корпоративное управление.

Для компаний из стран с переходной экономикой и развивающихся стран корпоративное управление важно и потому, международные инвесторы особенно опасаются за честность и деловые качества их менеджмента. Как показывают исследования, капитализация компаний с хорошим корпоративным управлением существенно выше средней по рынку.

В странах с переходной экономикой, к которой относится Белоруссия, системы управления в основном еще находятся на стадии формирования. При создании собственные системы управления в этих странах целесообразно изучить весь опыт, накопленный в Северной Америке и западной Европе с тем, чтобы определить систему управления, в наибольшей степени соответствующую собственным потребностям и условиям (1).

1. Принципы корпоративного управления

Некоторые формы корпоративного управления существуют достаточно давно, однако теория корпоративного управления стала формироваться лишь в 80-е гг. прошлого столетия. Понятие корпоративного управления определяется не единообразно, хотя существует ряд документов, где оно приводится (например 2, 3). При этом корпоративное управление (corporate governance) отличают от корпоративного менеджмента (corporate management). Под менеджментом подразумевается деятельность профессиональных специалистов в ходе проведения деловых операций, он сосредоточен на механизмах ведения бизнеса. Управление означает взаимодействие лиц и организаций, имеющих отношение к разным аспектам функционирования фирмы. Корпоративное управление находится на более высоком уровне руководства компанией, нежели менеджмент. Пересечение функций корпоративного управления и менеджмента происходит только при разработке стратегии развития компании.

Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР, она объединяет 29 стран с развитой рыночной экономикой), сформулировано следующее определение корпоративного управления: "Корпоративное управление относится к внутренним средствам обеспечения деятельности корпораций и контроля над ними. Одним из ключевых элементов для повышения экономической эффективности является корпоративное управление, включающее комплекс отношений между правлением (менеджментом, администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами). Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью". Принципы корпоративного управления охватывают пять направлений: права акционеров; равный режим для акционеров; роль акционеров в корпоративном управлении; раскрытие информации и транспарентность; ответственность совета (4).

При определении целей корпоративного управления рассматривается два подхода. В Соединенных Штатах и Англии в принципах корпоративного управления устанавливается, что целью компании является создание прибыли для ее акционеров. Принципы корпоративного управления предусматривают также, что компания должна подчиняться закону в той же мере, что и физическое лицо; может учитывать этические соображения, которые разумно считать приемлемыми для ответственного осуществления

деятельности; может, но не обязана направлять разумный объем ресурсов на цели общественного благосостояния, гуманитарные, образовательные и благотворительные цели, даже если это не приведет к увеличению прибыли компании и выгод для акционеров. Хотя американские системы корпоративного управления допускают, но не требуют, чтобы советы компаний и их руководство учитывали вопросы общественного благосостояния в своих решениях, различные внутренние и внешние факторы, такие как давление со стороны профсоюзов, экологических групп и неправительственных организаций, заставляют компании в конкретных случаях учитывать социальные соображения в своих решениях. Для американской модели характерны: доминирующая роль администрации; ориентация на интересы акционеров; широкое распространение акций среди населения; значительные права акционеров; структура с единым советом; единоличный сильный лидер; сильные традиции и база для судебного рассмотрения конфликтов.

В странах континентальной Европы в законодательстве предполагается, что целью компании является забота об интересах не только узкого круга акционеров, но и об интересах других лиц и групп лиц. Эти лица и группы, к которым могут относиться сотрудники, поставщики, кредиторы, организации гражданского общества и общество в целом, обычно определяются как заинтересованные стороны, или стороны, имеющие интерес в компании. Система корпоративного управления в этих странах обычно определяется как модель управления, ориентированная на стороны, имеющие интерес в компании. Для такой модели характерна система совместного принятия решений, в которой работники официально играют определенную роль в механизме корпоративного управления. В целом в подобной модели корпоративного управления заинтересованные стороны имеют право голоса в управлении компанией, и она обеспечивает учет различных интересов при принятии решений на уровне компании. В европейской модели доминирующая роль принадлежит акционерам, имеющих контрольный пакет акций, круг акционеров более узок и у них более слабые права, однако им принадлежит решающая роль в стратегическом планировании; компании ориентированы на заинтересованные стороны; совет с двухуровневой структурой; руководство на основании консенсуса или групповое; более слабые традиции судебного разбирательства.

Предпочтение модели корпоративного управления, ориентированной на широкий круг заинтересованных сторон, или модели, основанной на интересах акционерного бъясняется в определенной мере культурными традициями и общественными взглядами в соответствующих странах. В англо-

американском подходе большее значение придаётся интересам индивидуума, в европейском - интересам общества.

Кроме названных, можно выделить японскую модель, отличительной чертой которой является ориентация на социальную сплочённость на уровне компании и «деловую сплочённость» на уровне промышленной группы. В отличие от немецкой модели эта сплочённость имеет не равноправный, а иерархический характер — принесение в жертву интересов «младших» в обмен на патернализм «старших». Характерной чертой японской модели является перекрёстное владение акциями между компаниями-партнёрами.

Чертой модели корпоративного управления в европейских и японских компаниях, ориентированной на широкий круг заинтересованных сторон, является структура совета, в которую включаются представители основных заинтересованных сторон, таких как работники, кредиторы и основные клиенты или поставщики, присутствие которых в составе совета является следствием особых отношений компании с соответствующими сторонами и вообще не зависит от их участия в акционерном капитале компании.

Принятые модели достаточно условны, хотя указанные различия характеризуют подходы к корпоративному управлению в различных странах. Однако такие факторы, как необходимость получения доступа к иностранным рынкам капитала, давление со стороны институциональных инвесторов и усилия по формированию единого европейского рынка финансовых услуг способствуют сближению систем корпоративного управления. При этом следует учитывать, что системы корпоративного управления так же, как и другие важные институты общества, отражают его культурные ценности, которые необходимы для выживания общества. Например, нельзя ожидать, что американские ценности, в которых большое значение придается индивидуализму, могут без проблем заменить предпочтения, отдаваемые европейскими странами ценностям общественным.

Во взгляде на принципы управления существует два подхода. Один из них предполагает регламентирование управления на основе формальных норм, обеспечиваемых правовой системой государства. Другой подход полагает что в основе должны быть рыночные отношения и договорные инструменты, такие как рынки корпоративного контроля, стимулирование с использованием акций и другие.

Основанием для формирования норм является законодательство о компаниях или корпорациях, которое регулирует создание, базовую структуру и основные правила деятельности организаций различных правовых форм. В нем также определяются некоторые основные права акционеров,

включая право голоса, право на получение информации о делах компании и право обжаловать в суде решения руководства. Характер таких прав существенно различается между странами.

Помимо характера законодательства и нормативных положений в области корпоративного управления, необходимо также учитывать действенность правоприменительных механизмов в соответствующих странах.

Важным источником норм корпоративного управления являются национальные нормы и правила в области публичной продажи ценных бумаг, их распределения и фондовых операций. Одна из основных целей регулирования фондовых операций практически во всех странах заключается в обеспечении получения инвесторами надлежащей информации о компании и ее деятельности, с тем чтобы они могли принимать инвестиционные решения и надлежащим образом осуществлять права акционеров.

2. Основные направления корпоративного управления

Залогом эффективности корпоративного управления и привлекательности компании для инвесторов и кредиторов являются:

- общая, правовая и политическая культура (в том числе учитываются правовые и фидуциарные обязательства руководства, директоров и мажоритарных акционеров; надежная система правосудия; надлежащие законы о банкротстве);

- наличие должных рыночных механизмов (в том числе действенной системы раскрытия информации и наличия императивных требований о предоставлении отчетности, а также эффективные механизмы регулирования рынка ценных бумаг);

- наличие обоснованных структур корпоративного управления в компании, в частности, дееспособного наблюдательного совета.

Для обеспечения эффективного управления представляется важным выделить его основные элементы. Одно из них - строгое определение структуры собственности и контроля в компании а также понимание интересов тех лиц, которые в конечном итоге обладают контролем над компанией и ее активами. Данный аспект включает в себя прозрачность владельческой структуры и понимание потенциальных конфликтов между интересами мажоритариев (или руководства) и прочих акционеров. Вместе с этим необходимо определение долгосрочных целей и задач, поставленные перед компанией ее

владельцами, а также общую стратегию. Прозрачная и открытая структура компании обеспечивает доверие и интерес на рынке капитала.

Для определения кредитного рейтинга компании необходима надежная и достоверная финансовая информация, которая также характеризует степень открытости компании в целом. В тех случаях, когда у инвесторов нет доступа к информации (особенно к ключевым финансовым показателям), они лишаются возможности контролировать отчетность менеджмента.

Кроме финансовой большое значение имеет открытость информации в сфере корпоративного управления компанией, которая включает уставные документы и внутренние нормативные акты, соглашения акционеров оказывающих влияние на контроль, а также сведения о деятельности совета директоров и высшего менеджмента (включая персональные данные и биографии членов совета и представителей менеджмента). Большое значение имеет открытость вопросов вознаграждения лиц, входящих в состав совета директоров (в том числе независимых директоров), в состав правления, в состав исполнительных органов компании, а также размер вознаграждения независимого аудитора.

Предпосылками успешного функционирования является оптимальная для данного предприятия структура управления. При организации совета директоров и определении его ответственность перед компанией следует устанавливать степень независимости директоров, профессионализм внешних директоров, а также факторы взаимодействия между советом директоров и менеджментом компании. Целесообразно учитывать количественный состав совета директоров, главенство в совете директоров (является ли председатель независимым и какими личными качествами он обладает). При оценке работы рассматривается частота проведения заседаний совета директоров, характер и способы обсуждения вопросов на заседаниях, стратегия, алгоритмы выбора решений, а также способы контроля и наблюдения за деятельностью компании, размеры вознаграждения менеджмента.

Предполагается, что наилучшим сочетанием является взаимодействие внешних директоров, располагающих глубокими знаниями в определенных специфических областях управления, а также директоров, имеющих знания и опыт по более широкому спектру вопросов. Положительным элементом является наличие в компании независимого комитета по вознаграждениям и комитета по назначениям.

Для корпоративного управления необходимо четкое распределение ответственности между руководителями высшего звена. В тех случаях, когда

успех организации зависит от личных качеств одного человека, возрастают так называемые «риски ключевых фигур», поэтому предпочтительнее как индивидуальное, так и групповое лидерство, в результате чего зависимость от одного человека существенно снижается.

Существенным элементом является система вознаграждений менеджмента компании, которые могут по-разному решаться в зависимости от политики компании. Положительным является установление вознаграждения в связи с долгосрочным ростом показателей эффективности. Опционные схемы, распространенным преимущественно в США, могут смещать акценты интересов в область роста стоимости акций, что не всегда отвечает интересам держателей облигаций. В публичных компаниях с множеством акционеров и отсутствием основного акционера оправдан сбалансированный подход к величине вознаграждений, размер которых определяется полностью независимым комитетом совета директоров.

Важной сферой в области корпоративного управления является мониторинг финансовой отчетности и контроль. Для обеспечения объективности и достоверности их осуществление необходимо возлагать на независимый комитет совета директоров по аудиту, которому подотчетны внешние и внутренние аудиторы. Доверие к финансовым отчетам повышается в случае полной независимости внешних аудиторов, а для крупных компаний весьма важной также является и функция внутреннего аудита. Кроме финансовой отчетности для крупных компаний необходим действенный контроль над значимыми операциями, оценка степени соблюдения избранных компанией принципов деятельности, эффективность профильных департаментов.

Элементом корпоративного управления служит оценка рисков и перспектив роста организации. Отсюда вытекает необходимость наличия у руководства компании понимание потенциальных угроз и владение механизмами их оценки для того, чтобы снижать возможные риски. Для компаний, подверженных существенным рискам (в том числе в силу изменения товарной конъюнктуры или курса валют), целесообразна организация специальных подразделений, которые отслеживают такие риски или назначение риск-менеджеров.

Существенное влияние на риски, которым подвержена или может подвергаться компания, может оказывать этика и культура и соблюдение ее принципов топ-менеджерами.

Это обстоятельство особенно важно для компаний, которые подвержены так называемым репутационным рискам, или для компаний, чьи активы мог-

ут быть использованы нецелевым образом в силу злоупотреблений менеджеров своим положением.

3. Региональные условия развития корпоративного управления

Белорусская модель корпоративного управления находится в процессе формирования, в ней проявляются особенности обеих моделей и во многом сохраняются прежние принципы и методы управления, включая государственное регулирование по таким элементам, как прогнозирование, ценообразование, рентабельность. Система управления создается для решения трех основных задач корпорации: обеспечения ее максимальной эффективности, привлечения инвестиций, выполнения юридических и социальных обязательств. Для решения этой задачи требуются радикальные реформы не только в области правового регулирования и нормативной среды, но и в отношении внутренних организационных структур компаний. Управление предприятием в период плановой экономики было направлено на обеспечение народнохозяйственного эффекта наравне с выгодами предприятия – производителя. В современном управлении преобладает корпоративный эгоизм, учёт возможного экономического эффекта у потребителей продукции имеет второстепенное значение или не учитывается вовсе.

Для экономики Белоруссии характерно преобладание крупных компаний, поэтому вопросы корпоративного управления имеют первостепенное значение в отличие от стран, где основная экономическая деятельность осуществляется мелкими компаниями, управляемыми самими собственниками. Основную массу предприятий составляют акционерные общества открытого типа, которые трансформировались из государственных организаций. Изменение формы собственности предприятия произошло с передачей её членам трудового коллектива и переводом из государственной в кооперативную, что не изменило отношения к ней, поскольку и прежде она считалась всенародной и принадлежала трудящимся. Первоначально сформировавшиеся структуры собственности не являются окончательными. Приватизационные программы были разработаны при предположении, что первоначальные структуры собственности будут определяться не столько эффективностью, сколько соображениями справедливости, и что в скором времени рыночные силы проявят себя и сформируют эффективные структуры собственности. Однако различные типы собственников, появившиеся в ходе приватизации, оказывают далеко не одинаковое влияние

на реструктуризацию и деятельность предприятий, не наблюдается ясной корреляционной связи между структурами собственности и результатами работы предприятий.

Состояние национальной экономики требует создания новых форм и методов повышения эффективности деятельности межотраслевых объединений различных организационно-правовых форм, что необходимо для стабилизации и последующего развития производства. Решению этой проблемы уделяется все большее внимание на государственном уровне. Происходит активный процесс формирования сложноструктурированных хозяйствующих субъектов, в том числе межотраслевого и межрегионального уровня. Так, наиболее перспективным путем развития сельскохозяйственного производства страны считается создание крупных корпораций, которые охватывали бы весь цикл от производства сырья до выпуска готовой продукции.

Законодательная база Белоруссии обеспечивает большое разнообразие методов управления предприятиями различных организационно-правовых форм. Законы регулируют основные отношения между организациями и государством, определяется ответственность предприятий в различных сферах.

Одним из условий развития корпоративного управления является формирование конкурентной среды и эффективной процедуры банкротства и ликвидации компаний в целях облегчения реструктуризации или ухода с рынка предприятий, не способных успешно вести конкурентную борьбу. В белорусской экономике преобладает стремление сохранить предприятия, в том числе за счёт государственной поддержки на их реорганизацию, изменение структуры, слияние хозяйствующих субъектов в корпоративные объединения, диверсификацию. Такой подход является формой социальной ориентированности экономики.

Корпоративное управление предполагает систематическое повышение квалификации менеджмента. В Белоруссии предприятия на проявляют интереса к этой деятельности, как и к услугам консалтинговых компаний, указывая на недостаток средств для этих целей. Переподготовка топменеджеров регулируется государством посредством специальных программ.

Развитие компаний связано с привлечением инвестиций. Привлечение инвестиций за счёт продажи акций населению в Белоруссии малоперспективно, поскольку величина дохода по акциям практически на всех предприятиях незначительна и практически не играет никакой роли в бюд-

жете акционеров. Из-за низкой доходности акции не представляют интереса для мелких акционеров и не приобретаются ими.

Для Белоруссии характерна лояльность персонала по отношению к управляющим структурам. Однако проведённые опросы различных категорий работников как акционеров так и не акционеров показали, что они не считают себя участниками в управлении предприятием. При этом отмечено нежелание большинства работников участвовать в формировании системы социального партнерства, отказ принимать участие в комиссиях по заключению коллективных договоров. Коллективные переговоры инициирует менеджмент. Как правило отсутствует прозрачность в такой сфере управления, как система и размер вознаграждений менеджмента.

заключение

В практической деятельности проблемы корпоративного управления рассматриваются как задачи управления предприятием, а принципы корпоративного управления больше походят на протокол о намерениях, чем руководство к действию. Более важным на данном этапе считается решение проблем корпоративного менеджмента, то есть выбор и внедрение эффективных методов управления производством, в том числе выбор направленности и методов управления, методов анализа эффективности, определения критериев эффективности.

Правильно построенное корпоративное управление не обязательно обеспечивает высокую конкурентоспособность компании. Так, многие крупные компании, не соответствующие стандартам корпоративное управление, вполне конкурентоспособны. Однако такая форма управления общепризнанно даёт несомненное преимущество при привлечении инвестиций, наиболее полно отражает взаимосвязи и проблемы современного управления компаниями и активно развивается в Белоруссии.

Литература

1. Берч Кеннет А. 2002. *Способы оценки уровня корпоративного управления, используемые компанией Moody's при проведении кредитного анализа.*
Witryna internetowa:

- www.iteam.ru/publications/corporation/section_95/article_3415. Data wej-
ścia: 30.03.2010
2. Genelot D. 1992. *Manager dans la complexite. Une nouvelle conception de l'organisation*. Paris. INSEP Editions.
 3. *Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets*. World Bank Policy Research Working Paper. 2818. April 2002.
 4. *Принципы корпоративного управления ОЭСР*. 1999. Witryna internetowa: www.corp-gov.ru/projects/principles-ru.pdf. Data wejścia: 30.03.2010
 5. Маллоу Т.У. 2001. *Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления, нашу жизнь*. Олимп-Бизнес.
 6. Ойхман Е.Г., Попов Э.В., 1997. *Рейнжиниринг бизнеса*. Финансы и статистика.