не место красит человека

укрепление корпоративных принципов управления – стратегическая цель компании

В системе управления предприятием одним из основных элементов является организация стратегического планирования как процесса выбора целей и путей их достижения на длительный период. Вместе с тем, важнейшей характеристикой происходящих перемен (прежде всего, в крупных акционерных компаниях) является переход к корпоративным принципам управления.

Как отмечается в литературе «динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные лица, в частности, лишаются четкого способа оценки цели или направления корпоративного управления»[1]. Тем самым подчеркивается, что разработка стратегии напрямую связывается с корпоративным характером деятельности предприятия.

Более того, уже исходный пункт разработки стратегии предприятия – выработка его миссии как основной общей цели организации – предусматривает в числе трех важнейших составляющих (содержания деятельности, учета воздействия внешней среды и определения культуры самой организации) одну – *корпоративные отношения*. Определение культуры организации означает необходимость выявления *типа рабочего климата* внутри фирмы и *типа людей*, которые способны работать в условиях данного климата.

Последнее следует рассматривать как взаимосвязанный процесс, то есть не подбор опреде-

Городний В.
канд. экон. наук, докторант АНХ при Правительстве РФ

ленного типа людей к создаваемому рабочему климату, а влияние новых корпоративных отношений на изменение и профессиональных качеств людей в трудовом коллективе корпорации, и их морально-этических взаимоотношений между собой, причем с обратным влиянием:
- на стиль взаимоотношений в компании;
- на появление новых мотивационных стимулов,
- на повышение отдачи от использования человеческого фактора, выступающего в качестве нового и возрастающего по своему экономическому значению ресурса.

С тех пор, как компания ОАО «Татнефть» стала акционерной и начала интенсивно внедрять современные рыночные механизмы, вопросы корпоративного управления начали учитываться при разработке стратегических целей и определении миссии организации. При этом они постоянно обретают новые формы и новое содержание в соответствии с накопленным опытом и необходимостью решения более сложных задач.

В настоящее время стратегическая ориентация акционерного общества заключается в дальнейшем наращивании стоимости своих акций, укреплении уже сложившегося статуса транснациональной компании как одного из крупнейших российских вертикально-интегрированных производителей нефти и газа, продуктов нефтегазопереработки и нефтехимии на основе:

стабилизации уровня добычи нефти и газа путем совершенствования технологий разработки месторождений и оптимального восполнения запасов;

дальнейшей диверсификации деятельности по развитию нефтеперерабатывающего и нефтехимического комплексов;

повышения эффективности производства;

сохранения финансовой устойчивости;

совершенствования корпоративного управления;

ответственности перед обществом.

разработка стратегии напрямую связывается с корпоративным характером деятельности предприятия

Все перечисленные основы стратегической ориентации компании, несомненно, связаны

между собой. К примеру, совершенствование корпоративного управления способствует:
- росту эффективности производства,
- поддержанию финансовой устойчивости компании,
- повышению ее ответственности перед обществом.

Да и такие, казалось бы, чисто технические задачи, как стабилизация уровня добычи на истощающихся месторождениях, также опираются на корпоративные основы компании, на ее настроенный на эффективность человеческий потенциал. Все это осуществляется за счет как широкого внедрения новых технологий в нефтегазодобычу и геологоразведку, так и интенсификации диверсификационных процессов, направленных на использование новых возможностей применения углеводородного сырья,

Таким образом, можно сделать заключение о становлении корпоративных принципов управления совместной деятельностью в целом и их совершенствования приоритетным звеном в стратегии компании. Это отражает известное в прошлом положение о главенствующей роли человеческого капитала среди факторов производства, но с существенным добавлением, что в современных условиях этот капитал как фактор производства наилучшим образом реализуется в организованной корпоративной системе.

Корпоративное управление – понятие в России относительно новое, но представляющее в его современном содержании возрастающий интерес для руководителей предприятий, акционеров и государственных органов власти. В 2000-2004 гг. вопросы эффективного корпоративного управления стали одной из самых модных тем в России, предметом многих конференций и семинаров.

Крупнейшие корпорации, еще 2-3 года назад фигурировавшие как злостные нарушители прав акционеров, срочно принимают «кодексы корпоративного управления», создают «отделы по работе с акционерами», вводят в наблюдательные советы «независимых директоров», обеспечивают «прозрачность». ФКЦБ России

корпоративное управление – понятие в России относительно новое, но представляющее в его современном содержании возрастающий интерес для руководителей предприятий

подготовила в качестве рекомендательного собственный Кодекс корпоративного поведения. Немало частных организаций предложили рынку свои конкурирующие «рейтинги корпоративного управления».

Во всемирной сети Интернет организованы несколько проектов, посвященных проблемам корпоративного управления, среди которых следует отметить проект Российского института директоров, а также совместный проект Центра международного частного предпринимательства и Ассоциации по защите прав инвесторов. Заключительным организационным аккордом происходящих в этой сфере инноваций стало образование (2003 г.) *Национального совета по корпоративному управлению*, куда, наряду с руководителями крупнейших промышленных компаний, финансовых организаций и банков, вошли также и представители Государственной Думы и Правительства РФ.

Наиболее содержательным документом последнего времени, стали разработанные и утвержденные Организацией Экономического Содружества и Развития «Принципы корпоративного управления ОЭСР»(2004г.). На их основе во многих странах, даже не входящих в эту организацию, стали разрабатываться национальные документы аналогичного содержания, но с учетом специфики каждой из стран. При поддержке Всемирного Банка, Международного Валютного Фонда, Банка Международных расчетов они приняты также в качестве одного из двенадцати основополагающих стандартов устойчивости финансовых систем в странах, участвующих в международном экономическом сотрудничестве.

эффективная система корпоративного управления нуждается в образовании действенных правовых нормативных и институциональных основ

Главная особенность всех принципов корпоративного управления (в отличие от законодательных норм и правил) состоит в том, что они отражают и закрепляют интересы непосредственно всех участников корпоративной деятельности в рамках действующего законодательства или за их пределами, но не в противоречащие государственным законам. Вполне возможно, что, получив закрепление в хозяйст-

венной практике, утвердившись в ней и получив общее признание, эти принципы полностью или частично, рано или поздно, могут, в конце концов, трансформироваться в законодательные нормы.

Все сказанное о принципах корпоративного управления нуждается в определенной конкретизации.

Прежде всего, эффективная система корпоративного управления нуждается в образовании действенных правовых нормативных и институциональных основ, которые должны стать базовыми для всех участников рынка при оформлении их взаимных договорных отношений. Такая система должна включать в себя, по меньшей мере, элементы законодательства, регулирования, саморегулирования, добровольные обязательства и практику деловых отношений, являющиеся в их совокупности результатом конкретных условий, сложившихся в стране и регионах, отражающих историю и традиции. Поэтому, например, основы корпоративного управления в Татарстане могут иметь и уже имеют свою специфику, отличную от других регионов страны. Временной фактор позволяет вносить корректировку в эти системы, осуществлять их дальнейшую «притирку» между собой.

Сравним принципы корпоративного управления, принятые и действующие в ОАО «Татнефть» и рекомендуемые Организацией экономического сотрудничества и развития (табл. 1)

Несмотря на некоторые различия в формулировках и учитывая определенную автономность разработки этих принципов в ОАО «Татнефть», обращают на себя внимание сходства и общая направленность тех и других принципов, что свидетельствует о высокой обоснованности принятых в компании основных принципов корпоративного управления. Крайне важно при этом избежать чрезмерного регулирования в данной сфере, заручившись поддержкой предпринимательской среды, ограничить риск конфликтов в частном секторе, государственных органах и во взаимоотношениях их между собой.

корпоративную форму организации экономической деятельности следует рассматривать как новую мощную систему экономического роста

Красивый век

Таблица 1

Принципы корпоративного управления

Рекомендуемые ОЭСР	***Действующие в ОАО «Татнефть»***
1.Создание основы эффективной системы корпоративного управления	1. Эффективный менеджмент
2. Права акционеров и основные функции собственников	2. Финансовая дисциплина
3. Равные условия для акционеров	3. Прозрачность структуры собственности
4. Роль в корпоративном управлении заинтересованных сторон	4. Информационная открытость
5. Раскрытие информации и прозрачность	5. Гарантия прав
6. Обязанности Совета директоров	6. Эффективный контроль
	7. Справедливое вознаграждение
	8. Законность и этичность
	9. Социальный аудит

Что касается учета воздействия на общеэкономические показатели, то корпоративную форму организации экономической деятельности следует рассматривать как новую мощную систему экономического роста. В принятых рекомендациях предлагается руководству стран с рыночной ориентацией экономики закладывать в нормативно-правовые акты достаточно гибкие основы, чтобы оперативно реагировать на потребности корпораций и в их реальных ситуациях содействовать приумножению стоимости и нахождению путей наиболее эффективного использования ресурсов.

В этих целях государственному руководству целесообразно концентрировать внимание на конечных экономических показателях, а при анализе альтернативных политических вариантов сосредоточивать анализ на таких ключевых вопросах, как: а) механизмы стимулирования; б) эффективность системы саморегулирования; в) устранение системных конфликтов. Иначе говоря, задачу экономического роста страны следует рассматривать и обеспечивать как функцию согласованных совместных усилий бизнеса и государства.

[1] *М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.* Основы менеджмента. М.,1994. С.256.

не могут красить