

# Российская практика корпоративного управления

## Аннотация

В статье рассмотрены проблемы российской модели корпоративного управления. Сформулированы предпосылки формирования системы управления в России. Проанализирована практика корпоративного управления предприятий различных отраслей страны. Приведен зарубежный опыт управления компаниями.

**Ключевые слова:** корпоративные отношения, эффективное управление, приватизация, инвестиционный капитал, акционерное общество

В современных условиях деятельности компании особое значение имеет вопрос создания эффективной модели корпоративного управления (КУ), которая становится одним из решающих факторов экономического развития страны. Однако следует отметить, что низкое качество корпоративного управления значительно ухудшает инвестиционный климат и препятствует привлечению внешнего финансирования.

## Перестройка моделей управления в бизнесе

В период становления российской модели управления корпоративный менеджмент во многом определял культуру ведения бизнеса. Российская практика корпоративного управления достаточно молодая, вследствие этого компании развивают ее структуру до умеренного уровня и не более. В рамках системы корпоративного менеджмента возникают взаимоотношения между менеджментом, советом директоров и акционерами. Отечественная модель корпоративных отношений является специфичной, отличной от англосаксонской и от блокхолдерской моделей, хотя имеет

**Саломатина  
Евгения Вадимовна**  
аспирантка  
факультета  
мировой экономики и  
менеджмента,  
Кубанский  
государственный  
университет,  
г. Краснодар  
Salomatina86@mail.ru

**в рамках системы  
корпоративного  
менеджмента  
возникают  
взаимоотношения  
между  
менеджментом,  
советом директоров  
и акционерами**

сходные признаки с каждой из них. В первую очередь, к ключевым особенностям корпоративного управления в нашей стране надо отнести высокую концентрацию собственности и лидирующую роль в управлении компаниями мажоритарных акционеров, к числу которых нередко принадлежит само государство [9].

В российских компаниях наблюдается широкая вариативность способов реализации одного и того же механизма корпоративного управления. С одной стороны, причина такого положения кроется в том, что КУ в нашей стране формировалось путем заимствования уже готовых примеров и элементов и накладывалось на сложившиеся особенности ведения бизнеса в России, уходящие корнями еще в советское прошлое. С другой стороны, заимствование уже отработанных механизмов могло быть ограничено формальным добавлением их в список атрибутов, имеющихся у компании, без основательных изменений в операционных процессах [9].

Успешное корпоративное управление минимизирует риск оппортунистического поведения и самоуправства со стороны менеджеров. В совокупности с эффективным риск-менеджментом и внутренним контролем отечественное поведение менеджеров создает компании дополнительную устойчивость в разгар потрясений и финансовых кризисов [6]. До недавнего времени тема корпоративного менеджмента была в России второстепенной, важнее для отечественных предпринимателей являлись захват и перераспределение активов, усиление контроля финансовых потоков и вывод капитала. Заявления многих компаний о программах совершенствования системы корпоративного управления оказывались на практике лишь имиджевыми акциями.

Отход от плановой системы хозяйствования в России потребовал от компаний кардинальной перестройки ее модели. Эффективное управление организацией связано с четким пониманием того, как устроены процессы в ней, какими полномочиями наделены руководители и что является прерогативой управляющей компании [3].

Формирование системы управления в России имеет две основные предпосылки:

- стремление отечественных компаний провести IPO и тем самым привлечь иностранные инвестиции, которые способствуют освоению международных стандартов корпоративного управления;
- активное продвижение государством идей социальной справедливости и социальной ответственности крупного бизнеса.

Для российских собственников и менеджеров характерно отсутствие знаний в области корпоративного управления и в сфере управления социальными системами. Высокая степень экономической свободы, предоставленная государством корпорациям, дает возможность сформировать сбалансированную систему корпоративного управления, но используется это неэффективно. Наличие диспозитивных норм в законодательстве воспринимается как проблема [1].

В России на рынке труда недостаточно квалифицированных менеджеров, нет развитого финансового рынка, способного оказать давление на компании, поэтому механизм, обеспечивающий соблюдение правил, приобретает первостепенную важность для внедрения результативной системы управления.

### ***Особенности российского и зарубежного менеджмента***

Проблема выбора формы бизнеса восходит к истории формирования акционерных обществ в России, к способам перехода существовавших предприятий и вновь появившихся компаний в соответствующую юридическую форму. Все акционерные общества в России возникли одним из следующих способов: в результате массовой приватизации; в рамках приватизационной программы (в форме АО); в результате реструктуризации предыдущей организационно правовой формы [2].

Многие аналитики сходятся во мнении, что приватизация является одной из причин низкого качества корпоративного управления в российских компаниях. Это привело к специфической структуре собственности, когда контрольный пакет акций находится в руках людей, которые тесно связаны с корпорацией, а незначительная часть акций принадлежит работникам данного предприятия.

***успешное  
корпоративное  
управление  
минимизирует риск  
оппортунистического  
поведения  
и самоуправства  
со стороны  
менеджеров***

**для российских  
собственников  
и менеджеров  
характерно  
отсутствие  
знаний в области  
корпоративного  
управления  
и в сфере управления  
социальными  
системами**

Отсутствие внешнего государственного контроля за подготовкой и проведением приватизационных конкурсов привело к несоблюдению установленных процедур по недопущению искусственного занижения цены продаваемых государственных активов. Также в этот период возросла социальная напряженность в обществе, возникшая при переходе отечественных предприятий под контроль иностранного капитала и начало массового банкротства. В результате приватизации не произошло повышения эффективности работы приватизированных предприятий [8].

Возникающие кризисные процессы усилили конкурентную борьбу и активизировали процессы создания и уничтожения разнообразных хозяйствующих субъектов. Низкое качество корпоративного менеджмента поспособствовало сокращению компаний, которые функционировали в различных интеграционных формах предпринимательства.

Современное экономическое общество характеризуется совмещением в одном лице собственника и менеджера. Российская структура собственности корпораций представляет собой промежуточный вариант с четкой тенденцией к концентрации отечественных предприятий в собственности нерезидентов, которые стремятся контролировать менеджера, управляющего их капиталом.

Следовательно, совершенствование методов корпоративного менеджмента в отечественных компаниях целесообразно основывать на исследованиях передовой практики ТНК развитых стран. Крупные компании с мировым именем развиваются в рамках различных правовых систем, при этом они вынуждены уделять внимание всем глобальным условиям хозяйственной жизни. Крупные ТНК в своей практике используют комбинированную модель, которая учитывает требования международной практики управления.

Зарубежный опыт управления компанией (например, американской) показывает, что эффективность производственной и коммерческой деятельности транснациональных компаний (ТНК) базируется на богатстве природных ресурсов, на преимуществах оптимального месторасположения предприятий на всех континентах нашей планеты и опыте международного менеджмента.

Основные особенности американского менеджмента заключаются в предоставлении большей самостоятельности зарубежным филиалам ТНК, увеличении роли международного маркетинга в стратегии компаний, ускорении адаптации к условиям принимающей страны, усилении внимания к этике международного бизнеса [4]. Большинство крупных предприятий России контролируются либо единственным акционером, либо маленькой группой очень крупных акционеров. Такая особенность объяснима в компаниях, имеющих дело с нефтью или газом, но для отрасли коммуникаций, металлургии и химической промышленности подобная структура собственности часто мешает развитию бизнеса [6].

### **Практика корпоративного управления в отраслях России**

На сегодняшний день высокий уровень развития корпоративного управления имеют компании таких отраслей, как телекоммуникация и информационные технологии, электроэнергетика и нефтегазовая. Более низкий уровень просматривается в машиностроении, пищевой промышленности и розничной торговле (см. рис.). Повышение качества корпоративного управления возможно осуществить посредством функционирования в компании системы управления рисками. Управление финансовыми, информа-

**в результате приватизации не произошло повышения эффективности работы приватизированных предприятий**

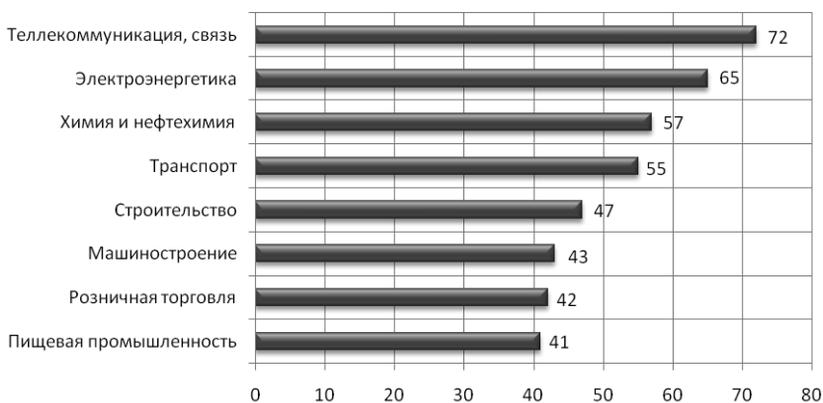


Рис. Уровень развития практики корпоративного управления по отраслям, %

**основные  
особенности  
американского  
менеджмента  
заключаются в  
предоставлении  
большей  
самостоятельности  
зарубежным  
филиалам ТНК**

ционными рисками в современной экономике является распространенным явлением. Система корпоративных рисков в России пока мало изучена, что приводит к ее отсутствию в российских компаниях.

Одна из слабых сторон практики корпоративного управления заключается в некомплексном, фрагментарном подходе к ее развитию, который проявляется в том, что одни компоненты системы управления являются высоко развитыми, а другие не получают развития. Все это существенно снижает общий позитивный эффект развития корпоративного управления как системы.

Также система корпоративного менеджмента не позиционируется как важная составляющая эффективного ведения бизнеса, приводящая к повышению устойчивости компании. Менеджментом компании она воспринимается как необходимый атрибут для привлечения потенциальных портфельных инвесторов. Модернизация отечественной экономики должна осуществляться не только путем использования новых производственных технологий, а также внедрением усовершенствованных технологий управления.

В перспективе эффективно выстроенная система корпоративного управления позволяет улучшить финансовые результаты посредством высокой производительности инвестиционного капитала. Также дальнейшее продвижение системы будет зависеть от эффективности корпоративного строительства компаний мирового уровня на базе национального российского капитала.

### ***Примеры успешного использования методик корпоративного управления***

Примером успешного использования заимствованных методик корпоративного управления в российской практике является возвращение грузового гиганта ГАЗ с приходом в 2009 г. нового управляющего Б. Андерссона. В течение двух лет производство грузовых автомобилей удвоилось, достигнув 105 тыс. ед. Рост производства сопровождался резким увеличением доходов. Группа компаний ГАЗ также добилась заключения солидных сделок с Volkswagen, GM и Daimler, благодаря которым производство выросло еще на 100 тыс. ед.

в 2013 г. и вырастет более чем на 130 тыс. ед. к 2015 г. Данные результаты были получены за счет реструктуризации задолженностей перед поставщиками и реорганизации компании, которая затронула производственную цепочку, логистику и систему продаж.

Начиная с 2009 г. компания ГАЗ сократила число сотрудников с 90 тыс. до 57 тыс. человек, в том числе 66% составлял управленческий персонал и 33% – рабочие. Однако, несмотря на сокращения, производственная система компании благоприятно отреагировала на изменения: к 2011 г. доход на одного сотрудника вырос на 25%, что является историческим рекордом для предприятия.

Однако подобные успехи невозможны без изменений в производстве и налаживания цепочки поставок компонентов. Был введен повсеместный контроль качества, начиная с проверки всех закупаемых материалов и заканчивая контролем качества поставляемых на производство деталей. В случае выявления систематических дефектов (в том числе, благодаря отслеживанию жалоб и отзывов потребителей на ту или иную деталь) компания максимально быстро находила замену поставщику [5].

Другим ярким примером использования надлежащей системы корпоративного управления, в основе которой лежит принцип прозрачности, является крупнейшая телекоммуникационная компания ОАО «ВымпелКом». Данная компания внедрила надежную систему оценки информации, состава и сроков ее раскрытия и внимательно следит за своевременным предоставлением существенной информации в доступной форме. Руководство компании под контролем совета директоров и ревизионной комиссии выделяет значительное время и ресурсы на решение вопросов, связанных с раскрытием информации, на обеспечение внутреннего контроля предоставления финансовых данных и информации о деятельности. В частности, ОАО «ВымпелКом» сформировало постоянный комитет по раскрытию информации, в состав которого входят генеральный директор, главный финансовый директор, директор по меж-

## *Литература*

1. Антонов В., Самосудов М. Проблемы теории и практики управления // Теоретические проблемы корпоративного управления. – 2008. – №5.
2. Бандалюк О.В., Березинец И.В., Бухвалов А.В., Волков Д.Л., Гаранина Т.А., Ильина Ю.Б. Корпоративное управление: вопросы практики и оценки российских компаний. – СПб: Высшая школа менеджмента, 2012. – 328 с.
3. Михайлов Д.М. Эффективное корпоративное управление (на современном этапе): учебное-практическое пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 448 с.
4. Родченко В.В. Международный менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2002. – 240 с.
5. Руденко Г. Ведение бизнеса в России: западный взгляд // Эффективное антикризисное управление. – 2013. – №1 (76).
6. Степанова А.Н., Кузьмин С.А. КУ и операционная эффективность российских компаний // Журнал корпоративный финансы. – 2011. – №4 (20).

### **Литература**

7. Корпоративное управление и работа совета директоров в российских компаниях / Под ред. А.А. Филатова, К.А. Кравченко. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

8. Выступление Председателя Комитета по вопросам собственности С.А. Гаврилова на Парламентских слушаниях «Итоги и перспективы приватизации в России». – 2012.

9. Практики корпоративного управления в России: определение границ национальной модели. Экспертно-аналитический доклад. – Москва, 2011.

дународным связям и отношениям с инвесторами, вице-президент по юридическим вопросам и руководитель по вопросам соблюдения корпоративных обязательств. На протяжении 5 лет на ежегодной европейской конференции журнала «IR Magazine» компании «ВымпелКом» вручают премию «Best Investor Relations by a Russian Company» (премия лучшей компании в области работы с инвесторами) [7].

### **Выводы**

Российская практика корпоративных отношений характеризуется слаборазвитой системой корпоративного контроля. Отсутствие четкой системы контроля препятствует привлечению потенциальных инвестиций. Для того чтобы выдержать усиливающуюся конкурентную борьбу, компаниям требуется осуществлять слияние финансовых капиталов. Отечественным корпорациям требуется освоение новых экономических пространств, вследствие этого следует применять наступательную тактику, основанную на накопительном опыте инвестиционной деятельности зарубежных ТНК.

pn

### ***Evgeniya V. Salomatina***

*Postgraduate student, Faculty of World Economics and Management,  
Kuban State University, Krasnodar*

### **Russian practice of corporate governance**

Abstract

**T**he article considers the problems of the Russian corporate governance model. The preconditions for governance system formation in Russia are formulated. The practice of corporate management of enterprises in various Russian industries is analyzed. The foreign experience of company management is presented.

**Key words:** corporate relations, effective governance, privatization, investment capital, joint-stock company