

УДК 338.24:658.1

Т.В. КРАМИН,

доктор экономических наук, профессор,

М.В. КРАМИН,

кандидат физико-математических наук, магистр финансов, доцент,

Е.А. ПЕТРОВА,

кандидат экономических наук,

А.В. ТИМИРЯСОВА,

кандидат экономических наук, доцент

Институт экономики, управления и права (г. Казань)

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ¹

В статье освещается сущность и обосновываются структура и основные элементы системы корпоративного управления промышленного предприятия. Теоретические выводы иллюстрируются и доказываются на примере действующего российского промышленного предприятия, функционирующего в период финансово-экономического кризиса.

В предыдущих исследованиях [1; 2] показано, что корпоративное управление должно базироваться на системном подходе. Более того, результаты исследований, представленных ранее, позволяют сформировать комплексную модель системы корпоративного управления промышленного предприятия, охарактеризовать ее элементы и взаимодействие между ними. Управление вышеуказанной системой реализовано на основе стоимостного и институционального подходов.

Классическая модель системы корпоративного управления основывается на разделении функции собственности и управления. Главная роль собственников (акционеров) состоит в назначении совета директоров. При этом основная задача совета директоров, основного органа корпоративного управления в рамках организации, – назначение высших менеджеров и последующий контроль за их деятельностью. Опыт последних лет, как в России, так и за рубежом, показывает,

что такой механизм является неэффективным, не позволяет руководству корпорации принимать оперативные решения и создать эффективную систему риск-менеджмента в корпорациях, которая крайне необходима в периоды финансовой нестабильности.

Новая модель системы корпоративного управления должна строиться на интеграции управления на всех уровнях корпорации. Функция управления должна быть распределена между ключевыми субъектами корпорации: собственниками (акционерами), советом директоров, менеджментом. Распределение функции управления должно быть четко зафиксировано в нормативных документах корпорации и доведено до всех субъектов корпоративного управления.

Кроме того, система корпоративного управления должна включать в себя всех своих заинтересованных лиц корпорации (стейкхолдеров).

¹ Печатается при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда в рамках исследовательского проекта 10-02-00079а.

Эффективное управление стоимостью компании, а также необходимость максимизации совокупной полезности всех стейкхолдеров также определяет ряд характеристик указанной системы. В частности, фундаментом системы должны стать конкретные управленческие решения, создающие стоимость для акционеров и позволяющие максимально удовлетворить интересы заинтересованных лиц. Система, в основе которой лежат управленческие решения, должна основываться на коллективной работе субъектов корпоративного управления, на формировании межфункциональных команд.

Выше было отмечено, что постиндустриальная экономика характеризуется ростом значимости нематериальных активов корпораций, их интеллектуального капитала. Во многих современных корпорациях независимые директора не имеют опыта работы на рынках продукции указанных корпораций (их основная работа относится к другой отрасли, виду деятельности). Такое положение также оказывает негативное влияние на эффективность работы совета директоров в целом. Более того, необходимо системное управление компетенциями совета директоров.

Учет и использование внутрикорпоративных институциональных факторов, адаптация к внешнему институциональному окружению корпорации также являются элементами корпоративного управления.

Учитывая все вышеизложенное, система корпоративного управления принимает следующий вид (рис. 1).

Важнейшей характеристикой системы корпоративного управления является эффективное распределение полномочий между собственниками, советом директоров и менеджментом.

Традиционная система корпоративного управления (англо-саксонская модель), которой соответствует корпоративное законодательство России, формировалась в условиях рассредоточения корпоративной собственности между большим числом акционеров и появления нового класса профессиональных менеджеров, которые не являлись ни акционерами, ни основателями корпораций. В результате указанного рассредоточения терялась актуальность, и уменьшались возможности участия акционеров в формировании стратегии корпорации и корпоративной политики. Эту задачу выполняли профессиональные менед-

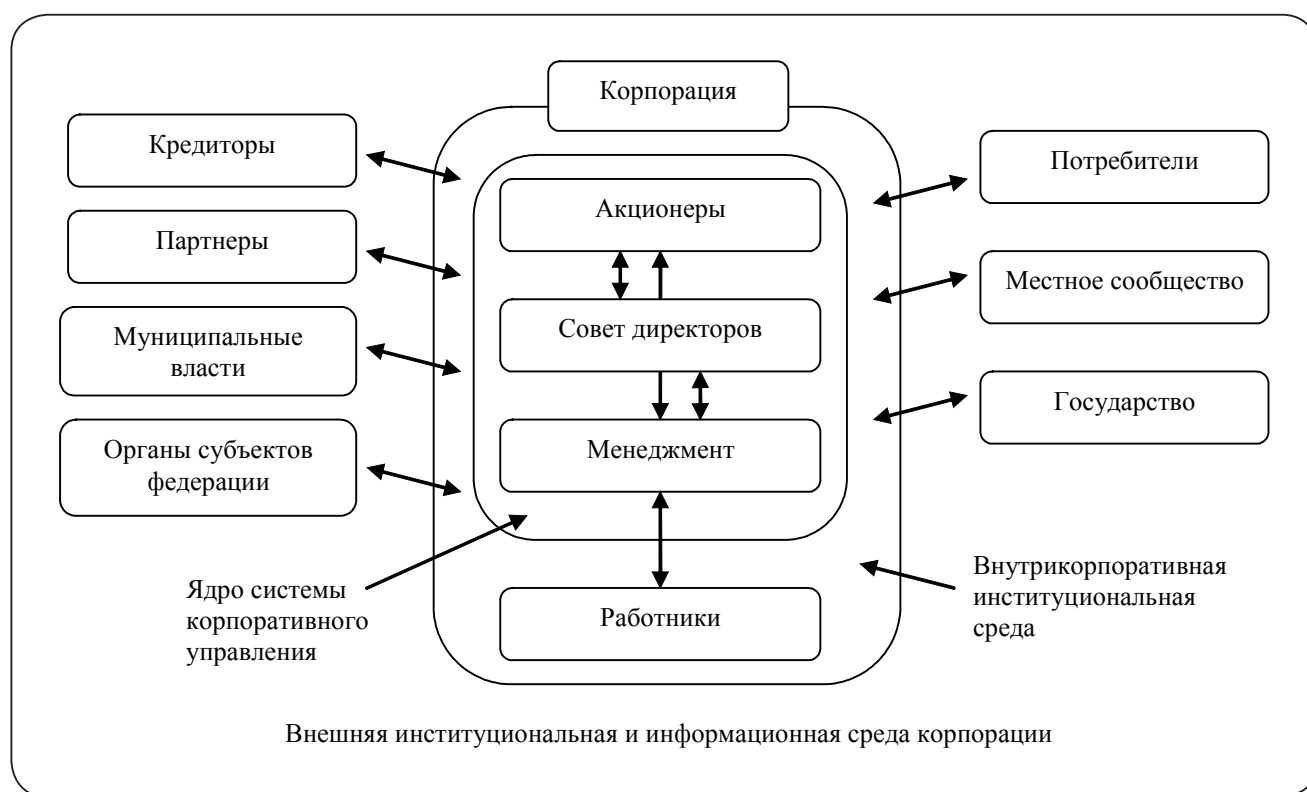


Рис. 1. Система корпоративного управления в постиндустриальной экономике

жеры. Такое ограничение в действиях субъектов корпоративного управления сохранилось во многих корпорациях и в настоящее время.

В отличие от традиционной системы корпоративного управления, в предлагаемой системе полномочия акционеров расширяются (для упрощения изложения в качестве примера корпорации здесь и далее будем рассматривать акционерное общество).

В частности, корпоративное управление должно основываться на сбалансированном удовлетворении интересов всех заинтересованных лиц бизнеса. В этой сфере имеется значительный и, на настоящий момент, практически не реализованный потенциал роста эффективности корпорации. Активное участие в этой области корпоративного управления должны принимать акционеры.

Учитывая тот факт, что стейкхолдеры играют важную роль в корпоративном управлении и взаимодействие с ними во многом определяет эффективность корпоративного управления, они являются одним из ключевых элементов системы корпоративного управления. Система корпоративного управления должна включать механизм выявления и прогнозирования интересов ключевых стейкхолдеров и формирования на их основе стратегических ориентиров согласования и удовлетворения их интересов. Для выполнения этой задачи необходимо сформировать ряд внутрикорпоративных институтов:

- 1) институты согласования интересов стейкхолдеров;
- 2) систему стандартов взаимоотношений со стейкхолдерами (акционерами, работниками, потребителями, партнерами и др.);
- 3) формальные и неформальные механизмы разрешения противоречий.

Основными направлениями деятельности в рамках учета и удовлетворения интересов стейкхолдеров являются:

- 1) выявление ключевых стейкхолдеров компании;
- 2) аккумулярование и систематизация информации об интересах ключевых для корпорации стейкхолдеров;
- 3) оценка эффективности деятельности корпорации по удовлетворению интересов стейкхолдеров, как с точки зрения полезности корпорации, так и с точки зрения стейкхолдеров;

4) отслеживание изменений интересов стейкхолдеров корпорации;

5) корректировка стратегии взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами и корпоративной стратегии в целом.

Динамичность развития корпоративной стратегии, таким образом, будет определяться не только динамикой развития рыночной конъюнктуры и приоритетами акционеров корпорации, но и стабильностью интересов ключевых стейкхолдеров, степенью их влияния на деятельность корпорации и процессом развития противоречий в отношениях между ними и корпорацией.

Интересы стейкхолдеров определяются факторами их полезности. В целях дальнейшего анализа системы корпоративного управления их следует рассмотреть более подробно.

Факторами полезности акционеров являются уровень их доходности и степень риска не возврата инвестированных ими средств. Для работников компании основными факторами полезности являются объем их труда, уровень вознаграждения за работу, условия труда.

Факторами полезности потребителей являются цена товара или услуг, их качество, удобство пользования. Для партнеров корпорации важно точное и полное выполнение ею своих договорных обязательств, гибкость и возможность корректировки условий в договорах при необходимости.

Кредиторы заинтересованы в прозрачности деятельности корпорации, возможности своевременно и точно отследить динамику ее ключевых финансовых показателей и финансового положения в целом в целях оценки уровня рисков в деятельности корпорации.

Местное население заинтересовано в сохранении благоприятных экологических условий проживания в районе деятельности корпорации (по уровню шума, загрязнения и др.).

Власти различных уровней заинтересованы в бюджетных поступлениях в результате деятельности корпорации, росте занятости и доходов населения, повышении социальной защищенности населения, создании объектов инфраструктуры, минимизации негативных последствий деятельности корпорации для окружающей среды и пр.

Из приведенных примеров можно заключить, что факторы полезности далеко не всегда ма-

териальны. Однако в большинстве случаев для указанных нематериальных факторов возможно получить их стоимостную оценку. Именно стоимостной подход дает единый критерий для их оценки, управления ими и принятия других управленческих решений.

Принимая во внимание все вышеизложенное, следует выделить следующие иерархические уровни системы корпоративного управления:

- 1) факторы полезности корпорации и ее стейкхолдеров;
- 2) компетенции субъектов корпоративного управления;
- 3) система управленческих решений.

В завершение характеристики системы корпоративного управления следует отметить, что важными ее элементами являются внутрикорпоративная институциональная среда и внешняя институциональная и информационная среды корпорации.

Далее, на примере одного из старейших предприятий Республики Татарстан ОАО «Мелита», иллюстрируется эффективность предлагаемой выше системы корпоративного управления.

Становление корпоративного управления в ОАО «Мелита» типично для российского корпоративного сектора. В девяностые годы двадцатого века предприятие акционировалось, перейдя под контроль менеджмента и сотрудников компании. Вплоть до начала двадцатого первого века развитие корпоративного управления на предприятии проходило также по общероссийскому сценарию: элементы корпоративного управления существовали только на бумаге. Акционеры компании не нуждались в них.

Необходимость работы в рыночных условиях стимулировало наиболее прогрессивных и профессиональных собственников аккумулировать доминирующую долю акционерного капитала в своих руках. Кроме того, развитие системы управленческого учета повысило оперативность и прозрачность операционной активности предприятия.

В результате заинтересованности наиболее активных акционеров получать наибольшую отдачу от своей работы в ОАО «Мелита» имел место процесс усиления централизации собственности. К 2008 г. число мажоритарных акционеров стало равным двум. Кризисный период способствовал

дальнейшей централизации собственности в 2009 г.

При этом возросла эффективность деятельности предприятия, так как возросла мотивация и расширились возможности оставшихся наиболее профессиональных акционеров. Также выросла оперативность принятия решений.

ОАО «Мелита» является ярким примером корпорации с высоким уровнем концентрации капитала. Такое положение является типичным для России.

Состав совета директоров ОАО «Мелита» имел свои специфические черты. Более чем наполовину он состоял из функциональных директоров предприятия. В состав совета входили также формально независимые директора. Фактически же все они являлись представителями различных стейкхолдеров корпорации. Период финансовой нестабильности 2008 г. показал эффективность такой структуры совета директоров, так как, с одной стороны, она обеспечивала наличие необходимых компетенций совета, с другой – обеспечивала лояльность и поддержку со стороны ключевых стейкхолдеров, включая Министерство промышленности и торговли Республики Татарстан.

Важным шагом по развитию корпоративного управления было включение в штатное расписание должности исполнительного директора предприятия. В результате было проведено разделение полномочий между членами совета директоров (функциональными директорами). Был развит институт делегирования ряда полномочий генерального директора функциональным директорам. Расширенные совещания функциональных директоров, выполняющие ряд функций совета директоров, стали регулярными. Был внедрен командный (групповой) механизм принятия решений. Повысилась ответственность функциональных директоров и оперативность и обоснованность принятия управленческих решений.

Кризис 2008 г. стал проверкой на прочность системы корпоративного управления ОАО «Мелита» и предприятия в целом. Указанный период, как впрочем и кризис 1998 г., показал особую важность учета интересов стейкхолдеров.

В качестве примера ОАО «Мелита» выбрана не случайно. Предприятие является ярким примером того, как ответственное отношение к стейкхолдерам повышает устойчивость и кон-

курентоспособность предприятия. Более того, оно является залогом его стабильности в самые сложные периоды.

Охарактеризуем отношение руководства (акционеров) ОАО «Мелита» к своим стейкхолдерам.

До 2008 г. средняя заработная плата рабочих ОАО «Мелита» была значительно выше среднеотраслевого уровня. Выплаты заработной платы были регулярными. Действовала продуманная система стимулирования персонала. Требования к условиям труда строго соблюдались. Кроме того, рабочие получали хороший социальный пакет, имели возможность отдыхать летом на базе предприятия, имели другие социальные льготы. В период кризиса предприятию удалось сохранить значительную часть основного персонала в результате участия предприятия в программе общественных работ.

Для своих покупателей ОАО «Мелита» предлагала меховые изделия высокого качества, что обеспечило значительную группу лояльных компаний клиентов.

ОАО «Мелита» всегда добросовестно, в срок и в полном объеме выполняло свои обязательства перед поставщиками сырья и другими контрагентами. В сложные времена компания даже использовала для этих целей заемные средства. Как следствие, за компанией закрепился статус надежного партнера.

Отношения с кредиторами ОАО «Мелита» имели доверительный характер. Выполнение обязательств по кредитам ОАО «Мелита» было первым приоритетом. Со временем, с учетом великолепной кредитной истории основной кредитор компании – Сбербанк РФ – стал предоставлять компании кредитные ресурсы под минимальные проценты.

Высокий уровень социальной корпоративной ответственности ОАО «Мелита» и выполнение им своих функций как отраслеобразующего и социально-ориентированного предприятия являлись и являются признаками высокой общественной полезности деятельности предприятия и для местного сообщества, и для экономики Республики Татарстан и России в целом.

Зимний сезон 2008–2009 гг. стал тяжелейшим испытанием для предприятия. Во-первых, в то время в России стремительно развивался финан-

сово-экономический кризис. Во-вторых, в ноябре и декабре 2008 г. (самый пик сезона продаж меховых изделий) в России установилась аномально теплая погода. Оба фактора в разы сократили спрос на меховые изделия. Произведенная к сезону продукция практически не продавалась. Поступления от продаж резко сократились. Затраченные средства на производство продукции не компенсировались продажей готовых изделий. Как следствие, предприятие ощутило дефицит денежных средств и невозможность своевременно выполнить свои обязательства перед партнерами и кредиторами.

В условиях такого жесткого кризиса любое другое предприятие вряд ли избежало бы банкротства. Однако подобный сценарий не имел место в развитии событий у ОАО «Мелита». Сбалансированное и стабильное удовлетворение интересов стейкхолдеров в прошлом сыграло роль мощного нематериального актива предприятия в период кризиса.

Лояльность управленческой команды проявилась в добровольном снижении зарплат административно-управленческого персонала до минимального уровня оплаты труда, что привело к значительной экономии.

Рядовые работники также с пониманием отнеслись к положению своего предприятия и согласились перейти сначала на трех-, а затем и на двухдневную рабочую неделю.

Поставщики сырья представили предприятию отсрочки платежей за сырье. Сбербанк РФ пролонгировал действующие кредитные договоры и пересмотрел их график платежей.

Государство также оказало поддержку предприятию. В самый сложный период предприятие получило, после трехлетнего перерыва, государственный заказ на изготовление головных уборов для силовых министерств России. Кроме того, по инициативе предприятия и при поддержке Кабинета министров Республики Татарстан был начат процесс формирования технологического парка при ОАО «Мелита» в целях стимулирования развития малого предпринимательства на его производственной базе. Ряд других предложений предприятия был поддержан министерством промышленности и торговли Республики Татарстан.

В результате всесторонней поддержки своих стейкхолдеров ОАО «Мелита» преодолело са-

мый тяжелый в своей истории кризис, доказав важнейшую роль стейкхолдеров в деятельности предприятия.

Следует также сделать вывод о том, что учет, согласование и удовлетворение интересов стейкхолдеров следует рассматривать как перспективные инвестиции в будущее компании, его важнейший нематериальный актив.

Кризисные условия потребовали мобилизации всех ресурсов предприятия. В этих условиях генеральный директор совместно с советом директоров компании произвели реорганизацию предприятия:

1) повышение компактности размещения производственных и офисных подразделений; сдача в аренду незадействованных производственных и офисных площадей;

2) снятие с баланса предприятия объектов инфраструктуры (объектов тепловых сетей) и передача их на баланс муниципалитета;

3) создание технопарка на площадях ОАО «Мелита», включающего малые предприятия, объединившие персонал, не задействованный в деятельности ОАО «Мелита» в кризисный период;

4) централизованное обучение персонала вновь созданных малых предприятий работе в рыночных условиях при поддержке Комитета по развитию малого и среднего предпринимательства Республики Татарстан.

Поддержка малых предприятий состояла также в разработке вместе с руководством этих предприятий бизнес-планов, обеспечивающих не только их безубыточность, но и стабильный доход в кризисных условиях.

Основой стабильности деятельности малых предприятий является предоставление некоторого минимального заказа со стороны ОАО «Мелита», предоставление им производственных площадей, оборудования в аренду по минимальным ценам, оказание бесплатных услуг консультирования по

экономическим и юридическим вопросам в целях обеспечения их минимальной доходности. В этом, в частности, выражается социальная корпоративная ответственность ОАО «Мелита» перед своими сотрудниками. Таким образом, больший уровень доходности предприятия возможно достичь при условии приложения дополнительных усилий работников предприятия: поиске и выполнении внешних заказов, оптимизации производственных процессов, совершенствовании технологий и пр.

Важнейшим результатом данной работы является тот факт, что все вновь созданные предприятия с первых месяцев работы вышли на уровень безубыточности. Кроме того, разукрупнение бизнеса позволило повысить прозрачность бизнес-процессов ОАО «Мелита», естественным образом были образованы центры ответственности и затрат. Работа предприятий в рыночных условиях создала стимулы для повышения эффективности во всех сферах. Экономия затрат стала широко распространенным механизмом управления. Таким образом, корпоративная стратегия создания технопарка при ОАО «Мелита» была успешно реализована. В результате удалось значительно снизить затраты предприятия, трудоустроить значительное число высвобожденных работников.

История развития корпоративных отношений в ОАО «Мелита» еще раз обосновывает данную выше расширенную трактовку корпоративного управления, его основных принципов и подтверждает выбор структуры системы корпоративного управления, предложенной выше.

Список литературы

1. Крамин Т.В. Система управления стоимостью компании в институциональной экономике. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2006. – 236 с.
2. Крамин Т.В., Петрова Е.А. Развитие института корпоративного управления в России. – Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права, 2009. – 144 с.

В редакцию материал поступил 16.08.10

Ключевые слова: корпоративное управление промышленного предприятия, акционеры предприятия, стейкхолдеры.
