

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

© 2010 А.В. Плотников\*

**Ключевые слова:** корпоративное управление, модель, совет директоров, менеджеры.

Анализируются мнения ряда авторов в области корпоративного управления по поводу становления национальной модели корпоративного управления. Выявляются изначальные предпосылки формирования собственной модели, уникальность моделей корпоративного управления в разных странах. Далее анализируются советы директоров российских компаний, их структура и состав.

Потребность российских компаний в новых подходах к управлению достаточно велика. Реформы в управленческом аппарате ориентированы на совершенствование механизмов корпоративного управления, направленного на привлечение инвестиций.

Российская модель корпоративного управления формируется в условиях переходной экономики. В момент развития и становления рыночных отношений финансовую помощь оказывают банки, что по основным принципам соответствует развитию германской модели. Анализ развития корпоративного управления в России показывает несовершенство корпоративного сектора экономики. В начале 1990-х гг. выпустили акции крупных компаний, собственниками стали работники и менеджеры компании. В итоге со временем миноритарии стали продавать по низким ценам акции мажоритариям.

Корпоративное управление в российских компаниях характеризуется высокой долей менеджеров, малым количеством пенсионных и акционерных фондов в роли инвесторов, отсутствием прозрачности в корпоративных отношениях, приоритетом в отношениях с кредиторами, чем с собственниками, неразвитым рынком ценных бумаг. Структура собственности является инсайдерской, концентрированной и непрозрачной, данный факт обуславливает слабую реализацию прав участников корпоративных отношений. Преобладающая система внутреннего контроля тормозит развитие и формирование фондового рынка. В России существует множество случаев совмещения ролей менеджеров и соб-

ственников компании для экономии расходов на содержание наемных менеджеров. Частые случаи возникновения конфликтов между мажоритариями и миноритариями происходят по причине несовершенного регулирования корпоративных отношений, с учетом того, что члены совета директоров принимают управленческие решения в пользу мажоритариев, пренебрегая интересами миноритариев. В российской специфике ведения бизнеса необходимо учесть мотивы членов советов директоров при условии, что данный стратегический орган является выборным. Выбирают его акционеры - владельцы крупных пакетов акций, что позволяет допускать возможность коррумпированности стратегических органов управления.

Вышеперечисленные особенности являются достаточно критичными показателями корпоративного управления в России. Необходимо учесть влияние научно-технического прогресса, с которым развивается множество социально-экономических сфер, в том числе и корпоративный сектор. Можно предположить изменение критических показателей, а также особенности изменения в ближайшем времени.

Предполагаемые особенности изменений: снижение количества менеджеров (особенность изменений: нежелание со стороны менеджеров оставлять должностные посты); повышение количества банков, пенсионных и акционерных фондов в роли инвесторов (данные структуры превратятся из кредиторов в инвесторов); развитие рынка ценных бумаг (повысится ликвидность, увеличится количе-

\* Плотников Андрей Викторович, аспирант Российского государственного торгово-экономического университета, г. Москва. E-mail: Good-promo@mail.ru.

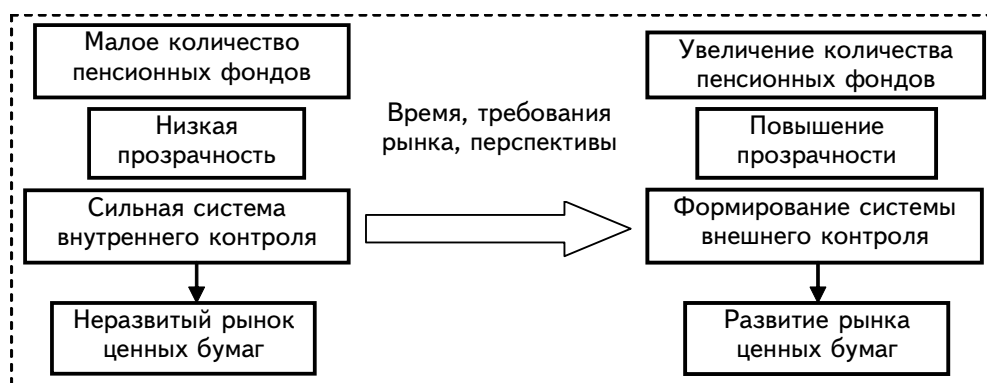


Рис. 1. Формирование корпоративного управления в России

ство спекулятивных инвесторов); стабилизируется баланс интересов между кредиторами и собственниками (количество кредиторов превратятся в собственников).

Эти потенциальные изменения одновременно носят позитивный и негативный характер:

- ◆ увеличение количества спекулятивных инвесторов затруднит процесс перехода от спекулятивной и сырьевой к перерабатывающей и производственной экономике;

- ◆ изменение роли кредитора на инвестора в банковских структурах повлечет за собой снижение стоимости привлечения капитала, тем самым начнет оптимизироваться национальная модель.

Проблемы формирования национальной модели корпоративного управления: нестабильная политическая и экономическая ситуации, несовершенное законодательство, криминализация экономики и политики, отсутствие прозрачности эмитентов, сложность развития малого бизнеса, отсутствие равных условий у приватизированных и вновь созданных корпораций, низкий уровень корпоративной этики.

Данные негативные факторы следует отнести ко многим странам с переходной экономикой, в которых только формируется корпоративный сектор.

Если учесть, что классические модели: англо-американская, немецкая и японская формировались долгий период, то российскую модель ожидает подобная история.

Изначально российское законодательство в области корпоративного сектора экономики опиралось на англо-американскую модель корпоративного управления. Но концентрация акционерной собственности, использование неформальных корпоративных взаимо-

отношений среди участников субъектов и объектов, участие собственников в управлении компаний противоречат развитию англо-американской модели корпоративного управления. Создание Кодекса корпоративного поведения послужило становлению германской модели корпоративного управления. В российских условиях прямой вектор в сторону становления германской модели отсутствует, в практике отсутствуют также представители трудовых коллективов.

Среди авторских заключений встречаются противоречия в траектории формирования российской модели корпоративного управления. С. Петров<sup>1</sup> считает, что в России внедряется англо-американская модель корпоративного управления, где основными механизмами являются совет директоров, рынок ценных бумаг и рынок корпоративного контроля.

П.Ю. Старюк<sup>2</sup> выдвинул ряд гипотез, свидетельствующих о низком качестве механизмов корпоративного управления в компаниях, в которых выплачиваются низкие премии менеджерам. С.Д. Мельников<sup>3</sup> считает, что направление российской экономики, развивающееся в сторону германской модели, приведет к недопониманию со стороны зарубежных стран. В.А. Никитин<sup>4</sup> склонен утверждать, что российская модель корпоративного управления формируется с предпочтением к японской и германской моделям.

Механизмами внутреннего контроля в российском корпоративном управлении являются общее собрание акционеров и совет директоров.

В российских компаниях возникают противоречивые разногласия сути корпоративного управления, когда совет директоров находится под влиянием менеджеров, которые

являются акционерами данной компании. Внешними механизмами корпоративного контроля являются: влияние банков, фондового рынка, банкротство, внешний аудит.

Особенностью российской модели корпоративного управления является формальное присутствие элементов корпоративного управления. Функционирование их не может представлять собой качественный процесс реализации прав заинтересованных лиц.

Проявление российских корпораций в международной среде повлияло на повышение стандартов корпоративного управления, тем самым, увеличивается их инвестиционная привлекательность.

В российском корпоративном секторе экономики власть сосредоточена в руках совета директоров, то есть совет не берет на себя роль “наблюдателя”, а вмешивается в общую деятельность компаний, что противоречит практике наблюдательного совета в Германии. Данная особенность сформировалась с помощью внешнего фактора - корумпированности. Если ослабить контроль над менеджерами, тогда негативное явление проявит себя.

При наблюдении советов директоров в российских компаниях можно выявить присутствие исполнительных органов текущего управления: менеджеров и генерального директора. Данный факт подтверждает сильное противодействие сути корпоративного управления: контролю над менеджерами. А. Верников<sup>5</sup> утверждает приобретение способности эффективного контроля над менеджерами со стороны совета директоров при условии присутствия главного мажоритарного акционера в совете директоров, либо его отсутствия, но делегирования полномочий совету.

Анализируя вышесказанное, необходимо утвердить важность крупного мажоритарного акционера в роли объективного контролера над менеджерами с помощью совета директоров.

Негативные последствия при принятии управленческих решений происходят, когда мажоритарный акционер совершает прямой контроль, минуя совет директоров, или он является генеральным директором компании. В данных случаях нарушается смысл функционирования советов директоров.

Для дальнейших стратегических решений и действий необходимо переосмыслить необходимость деятельности стратегических и текущих органов управления или распустить членов совета директоров, так как содержание данного органа негативно сказывается на издержках компании.

А. Верников выявил особенности формирования российских советов директоров с помощью эмпирических исследований. Проведение очных заседаний советом директоров частотой более одного раза в месяц свидетельствует о симбиозе совет-правление. При выделении для членов совета директоров служебных кабинетов в компании выявляются дублирующие функции у стратегического и текущего органов управления. Отсутствие комитетов при совете директоров, преобладание проведения заочных над очными заседаниями, присутствие иностранных граждан в совете директоров национальной компании указывает на декоративную роль совета директоров.

В российских компаниях с государственным участием наблюдается интеграция функций регулятора и собственника - как субъекта, где через корпоративные структуры государство добивается социальных и стратегических целей. Данная особенность вступает в противоречие с принципами корпоративного управления, где вышеперечисленные функции выполняются разными субъектами корпоративных отношений.

В российских компаниях совет директоров может состоять из директоров, не участвующих в текущем управлении, а также из менеджеров. Такой совет называется одноуровневым.

Двухуровневый совет директоров представляет собой наблюдательный совет, состоящий из внешних директоров, и правление, состоящее из менеджеров. Одноуровневый совет директоров имеет схожесть с советом англо-американской модели корпоративного управления, двухуровневый - германской моделью.

В двухуровневом совете допускается не более 25% менеджеров состава. В одноуровневом совете директоров ограничений по количеству менеджеров не существует.

В российской практике в структуру совета директоров рекомендуют приглашать не-

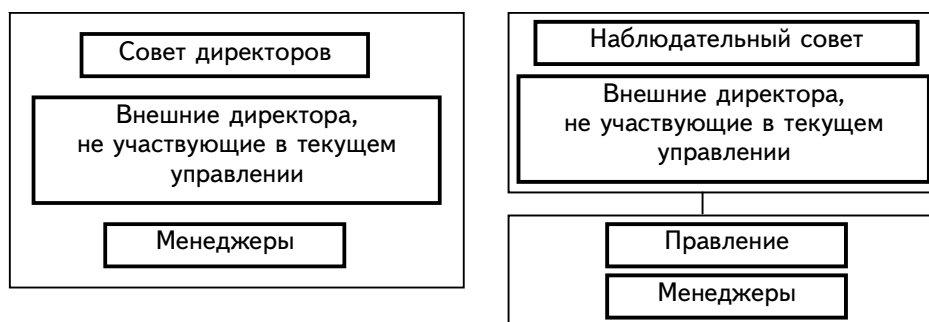


Рис. 2. Одноуровневый совет директоров (слева), двухуровневый совет директоров (справа)

зависимых директоров минимальным количеством 1/4 части участников совета. В международном стандарте состав независимых директоров должен превышать 1/2 участников совета.

Международные стандарты более склоняются в сторону независимого стратегического управления компанией. Требования к директорам в российских компаниях следующие: отраслевой опыт, финансовая экспертиза, опыт работы в условиях кризиса, работа с государственными структурами<sup>6</sup>.

Постепенно происходит смена государственных служащих в компаниях с государственным участием на независимых директоров. Данное изменение носит позитивный характер при условии изменения не только названия должности, но и набора функций и системы мотивации. Некоторое количество компаний с государственным участием и кор-

поративным управлением переходит на новый качественный уровень. Во время финансово-экономического кризиса корпоративное управление играет важную роль в реструктуризации, в пересмотре стратегии бизнеса.

<sup>1</sup> Петров С. Нижний Новгород на карте ритейла // Новости торговли. 2008. № 3.

<sup>2</sup> Старюк П.Ю. Влияние корпоративного управления на стоимость российских компаний (эмпирический анализ). М., 2008. С. 184.

<sup>3</sup> Мельников С.Д. Проблемы развития корпоративного сектора в условиях трансформационной экономики. М., 2008. С. 142.

<sup>4</sup> Никитин В.А. Формирование механизма и системы управления развитием корпорации. СПб., 2007.

<sup>5</sup> Vernikov A. Corporate governance institutions in Russia: import and mutation // MPRA Paper. 2009. № 15379, posted 23. May. P. 26.

<sup>6</sup> Исследование "Лидерство в условиях нестабильности: приоритеты Совета". М., 2009. С. 12.

Поступила в редакцию 22.01.2010 г.