

РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИЕЙ

© 2011 К.С. Вагина*

Ключевые слова: корпорация, корпоративное управление, инновация, инновационный механизм, инновационное поведение.

Эффективная модель корпоративного управления - важный институциональный компонент экономического роста и развития корпораций и структур корпоративного типа.

Одним из направлений совершенствования корпоративного управления является повышение эффективности функционирования органов управления, среди которых особого внимания заслуживает совет директоров.

На определенном уровне развития российской экономики к повышению качества корпоративного управления начали проявлять интерес крупнейшие российские корпорации. Прагматизм бизнеса подталкивает его к конкретным шагам по улучшению уровня корпоративного управления. Основным экономическим результатом от внедрения эффективной системы корпоративного управления является снижение инвестиционного риска и, как следствие, повышение стоимости компании, а также повышение эффективности стратегических решений, выражающееся в опережающем росте акционерной стоимости по сравнению со среднеотраслевыми темпами.

Одним из направлений совершенствования корпоративного управления является повышение эффективности функционирования его органов управления, среди которых особого внимания заслуживает совет директоров (наблюдательный совет) - механизм корпоративного управления, взаимодействующий с акционерами и менеджментом корпорации и выступающий гарантом соблюдения баланса интересов основных участников корпоративных отношений¹.

В данной связи усиливается необходимость как научного обоснования возрастания роли инновационных технологий в совершенствовании деятельности российских корпораций, так и разработки инновационных механизмов управления корпорацией.

Изменение корпоративной инфраструктуры, скорость происходящих изменений в обществе и в бизнесе должны подтолкнуть к глубокому переосмыслению принципов фор-

мирования и функционирования органов управления российских корпораций.

На наш взгляд, среди основных инновационных механизмов, развивая и совершенствуя которые можно сделать работу современных российских корпораций более эффективной, можно выделить следующие:

- ◆ внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие институтов управления в современной российской корпорации;

- ◆ модель трансформации органов управления корпорацией на разных стадиях жизненного цикла;

- ◆ типы поведения членов совета директоров на разных стадиях жизненного цикла с точки зрения усиления их рационального и инновационного поведения;

- ◆ факторы развития инновационных механизмов управления и повышение их стратегичности.

В первую очередь, необходимо уточнить и дать авторские определения тем понятиям, которые будут использоваться далее.

Под корпоративным управлением понимается комплексная система взаимодействия между исполнительными органами, советом директоров, акционерами и другими группами заинтересованных лиц в целях гармонизации корпоративных отношений и осуществления управления и контроля над корпорацией, а также получения прибыли и увеличения капитализации компании.

Совет директоров - коллективный орган управления корпорацией, избираемый акционерами и осуществляющий общее и стратегическое руководство, контролирующей де-

* Вагина Ксения Сергеевна, аспирант Самарского государственного экономического университета.
E-mail: vestnik@sseu.ru.

тельность исполнительного органа и выступающий агентом при согласовании интересов участников корпоративных отношений.

Под инновационным механизмом мы понимаем комплекс элементов, действующих последовательно, характеризующихся сопряженностью и согласованностью, включающий в себя:

- ◆ организацию инновационной деятельности;
- ◆ разработку и внедрение инноваций;
- ◆ финансирование и стимулирование инновационной деятельности;
- ◆ технологический трансфер;
- ◆ интеллектуальную собственность.

В соответствии с теорией онтогенеза, каждая компания проходит в своем развитии через определенные этапы. Модель жизненного цикла корпорации может служить важным и эффективным инструментом ее диагностики, как способствуя устранению текущих трудностей, так и позволяя компаниям своевременно осуществлять стратегические преобразования для обеспечения цикличности и, в конечном счете, "бесконечности" ее развития².

Органы управления корпорации также проходят через несколько этапов развития, каждому из которых присущи определенные способы формирования и характеристики функционирования, позволяющие достаточно четко отделить один этап от другого. В качестве основы была выбрана модель американского исследователя Л. Грейнера (1972 г.), рассматривающая развитие организации через смену эволюционных этапов вследствие возникновения специфических кризисов, приводящих к революционным преобразованиям в компании. Кроме того, характеризуя соответствующие этапы жизни организации, автор модели рассматривает почти исключительно вопросы управления (или, как он их называет, управленческие практики)³.

Открытые акционерные общества - особая форма организации, в которой необходимым условием существования является наличие такого органа управления, как совет директоров. Совет директоров - эндемичный признак корпорации. Поэтому при анализе органов управления в целом в центре будет находиться совет директоров.

Разработанная автором концепция позволяет рассматривать в эволюционном контек-

сте принципы формирования органов управления и трансформацию ключевых компетенций совета директоров в связи с движением корпорации по стадиям жизненного цикла. Ключевой аспект такой эволюции - постепенный переход от простой структуры к более сложной через разрешение возникающих кризисов в управлении.

Данную концепцию мы представляем как единую систему, которая включает ряд взаимосвязанных структурообразующих элементов: размер, способ формирования, соотношение исполнительных и неисполнительных директоров, наличие независимых директоров, наличие комитетов и принципы выбора председателя совета директоров и руководителей комитетов.

Стадия 1. Структура органов управления А. На данной стадии (которая включает в себя и появление корпорации) совет директоров как орган управления в большинстве случаев считается ненужным, так как на этом этапе доминирует предпринимательская энергия собственника.

Стадия 2. Структура органов управления Б. Формируется совет директоров, состоящий в основном из исполнительных директоров, решения принимаются зачастую под влиянием собственника, который чаще всего является председателем совета директоров.

Стадия 3. Структура органов управления В. Закладывается основа профессионального совета директоров путем привлечения неисполнительных директоров, обладающих необходимыми ключевыми профессиональными компетенциями в процессе принятия управленческих решений.

Стадия 4. Структура органов управления Г. В структуре совета директоров увеличивается количество неисполнительных директоров, появляются независимые директора, способные привносить более независимые суждения и отвечающие определенным требованиям, повышается степень самостоятельности в принятии решений членами совета директоров.

Стадия 5. Структура органов управления Д. В связи с ростом компании и увеличением сложности рассматриваемых советом директоров вопросов основной задачей этого этапа является создание более усложненной структуры совета директоров, создание комитетов, в первую очередь, по аудиту, по стра-

тегическому управлению, по кадрам и вознаграждениям.

Стадия 6. Структура органов управления Е. В связи с усложнением деятельности корпорации происходит и усиление воздействия неопределенных внешних факторов влияния, которые вынуждают акционера усиливать внутренний и внешний контроль и координацию деятельности совета директоров путем изменения принципов его формирования и функционирования.

В зависимости от стадии жизненного цикла и этапа развития органов управления автор выделил наиболее значимые внутренние факторы, воздействующие на процесс принятия решений, в частности: уровень нравственного развития и понимание фидуциарной ответственности, уровень доверия в парных группах “агент - принципал”, опыт и компетенции.

Органы управления, будучи открытой социосистемой, одновременно являются частью более крупной системы (собственно самой корпорации) и объектом воздействия (как внешней среды прямого воздействия, так и внешней среды косвенного воздействия).

В рамках российской модели корпоративного управления мы можем выделить среди основных факторов прямого воздействия акционера (группу акционеров), владеющего более чем 2% акций, акционерную инфраструктуру компании, исполнительные органы компании и корпоративное законодательство.

Среди основных факторов косвенного влияния автор выделяет деловую среду, деловую этику и государство, создающее инфраструктуру бизнеса в широком смысле. Воздействие этих факторов на совет директоров нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на среду прямого воздействия.

Органы управления должны не только адекватно учитывать возможное влияние показанных факторов, но также в зависимости от стадии жизненного цикла компании, сложности разрешаемого вопроса, уровня его стратегичности и важности для компании ранжировать их по степени значимости для принятия наиболее эффективных решений⁴.

Под рациональной формой поведения членов совета директоров автор подразумевает

такую форму поведения индивида, при которой субъект, обладающий возможностью индивидуальной самореализации, никогда не выберет альтернативу X, если в то же время доступна альтернатива Y, которая с его субъективной точки зрения предпочтительнее X.

Под инновационным поведением автор понимает индивидуальное или коллегиальное поведение, связанное с систематическим освоением социальными объектами новых способов деятельности в различных сферах общественной жизни либо созданием новых объектов материальной или духовной культуры.

Для рассмотрения основных типов поведения на разных этапах развития компании автор оттолкнулся от типологии социального действия немецкого социолога М. Вебера, который выделял четыре “идеальных типа” поведения⁵. Применительно к деятельности совета директоров данные типы рассмотрены следующим образом:

◆ “аффективное поведение” присуще первым двум стадиям и характеризуется ярко выраженной эмоциональной составляющей в процессе принятия решений членами совета директоров, так как чаще всего собственник (акционер) на данном этапе развития компании является членом совета директоров;

◆ “традиционное поведение” членов совета директоров характерно для третьей стадии, когда перед советом директоров стоит более конкретная и традиционная задача - управление регулярным профессиональным менеджментом корпорации через функционирование бизнес-модели, созданной на ранней стадии, однако цели чаще всего задаются собственниками крупных пакетов извне;

◆ “ценностно-рациональное поведение” возникает на следующей стадии развития компании, когда происходит процесс отхода собственника (доминирующего) от операционного управления и у членов совета директоров появляется возможность при стратегическом руководстве экстраполировать поставленные собственником цели в бизнес-модель компании с учетом своих ценностных установок, т.е. появляется определенный уровень автономии;

◆ “целерациональное поведение” - это качественно другой тип внутригруппового социального поведения, основанный на возможности членов совета директоров самим фор-

мулировать цели компании, определять стратегии их достижения и способы контроля за их реализацией. В процессе социальной перцепции они сами определяют границы возможности и нравственные этические нормы поведения. М. Вебер определил данный тип поведения как “ожидание определенного поведения предметов внешнего мира и других людей и использование этого ожидания в качестве “условий” и “средств” для достижения своей рационально поставленной и продуманной цели”⁶. В соответствии с концепцией профессора Г. Константинова⁷, разделяемой автором, на этом этапе должны произойти смена собственника путем выхода на публичные рынки и определенное распыление акций и замещение собственника - основателя (предпринимателя) на институциональных инвесторов. В данный момент оптимальным будет совет директоров, где степень независимости от акционеров максимальна, качества и компетентность членов совета директоров высоки, цели устанавливаются ими в соответствии с их видением в рамках определенной и согласованной с акционерами стратегии.

Следовательно, одно из предположений автора таково: на разных стадиях жизненного цикла требуются разные поведенческие модели совета директоров. Поведенческие характеристики совета директоров существенно варьируются в зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла находится компания. Очевидно, что по мере движения от аффективного поведения к целерациональному эффективность принятия решений членами совета директоров повышается за счет увеличения степени независимости от акционеров, уровня компетенции членов совета директоров, объема принимаемой во внимание информации, степени доверия между членами совета директоров и т.п.

В случае парадигмальных изменений будет меняться модель бизнеса и, соответственно, модель управления и поведенческие паттерны членов совета директоров.

В соответствии с общепринятой моделью “наилучшей практики корпоративного управления” (good corporate governance), деятельность совета директоров состоит в принятии управленческих решений для гармонизации корпоративных отношений и повышения эф-

фективности деятельности всей корпорации в целом⁸. Развивая инновационные механизмы формирования и функционирования совета директоров, автор предлагает использовать следующие принципы внутреннего взаимодействия членов совета директоров:

1. Критерии отбора членов совета директоров при выдвижении должны учитывать не только степень доверия акционера к выдвигаемому кандидату, но и способности последнего к стратегическому мышлению, разрешению сложных управленческих проблем, его приверженности корпорации и разделяемым в ней ценностям.

2. При отборе кандидатов в данный орган управления корпорации необходимо предусмотреть некоторое количество членов совета директоров, которые будут работать на постоянной основе в течение всего года. Необходимо учитывать фактическую возможность членов совета директоров уделять время для очных заседаний и работы в комитетах.

3. Для эффективного взаимодействия внутри совета директоров его члены должны обладать высоким интеллектуальным уровнем, профессиональными компетенциями и обладать независимым суждением. Поэтому наличие в составе совета директоров независимых директоров является определенной гарантией принятия взвешенных, неангажированных решений с учетом “внешнего” взгляда. Независимые директора должны составлять не менее 1/3 всех членов совета директоров и возглавлять комитеты совета директоров по кадрам и вознаграждениям и по аудиту.

4. При избрании председателя совета директоров необходимо учитывать умение человека организовать коллективную работу, находить консенсус и управлять конфликтами, а также поддерживать интерес и активность членов совета директоров при обсуждении вопросов, внесенных в повестку дня.

5. При формировании совета директоров следует учитывать особенности этапа, на котором находится компания, уровень взаимодействия основных групп акционеров, совета директоров и исполнительных органов, степень дисперсности акционерного капитала, наличие крупных собственников акций, их аффилированность между собой и возможность блокирования для проведения единой

стратегии по консолидации властных опосредованных полномочий в корпорации.

6. По мере роста корпорации и перехода на следующие этапы жизненного цикла компании необходимо производить трансформацию совета директоров через изменение необходимых ключевых компетенций, повышение институционального статуса и корпоративное обучение.

¹ *Осипенко О.* Открытое акционерное общество: корпоративные действия, управленческие технологии и формальные процедуры // Журн. для акционеров. 2007. № 11-12. С. 12-19.

² *Широкова Г.В.* Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации // Вестн. СПбГУ. Сер. 8. 2006. Вып. 2. С. 25-42.

³ *Грейнер Л.* Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестн. СПбГУ. Сер. 8. 2002.

⁴ *Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р.* Проблематика корпоративного управления в контексте жизненного цикла организаций // Рос. журн. менеджмента. 2004. № 4.

⁵ *Вебер М.* Избранные произведения. М., 1990.

⁶ Там же.

⁷ *Константинов Г., Липсиц И., Филонович С.* Как выбраться из ловушки молодости // Эксперт. 2002. № 8. С. 25-28.

⁸ *Храброва И.А.* Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. М., 2000.

Поступила в редакцию 26.12.2010 г.