

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИЕЙ

© 2013 Д.М. Кучерявенко\*

**Ключевые слова:** корпорация, стейкхолдеры, корпоративное управление.

Дано определение основных понятий корпоративного управления, представлены обзор и сравнительный анализ его существующих концепций и моделей, рассматривается организация процесса стратегического управления корпорацией.

В современной литературе по корпоративному управлению и стратегическому менеджменту существуют значительные расхождения мнений по поводу терминов “корпорация”, “корпоративное управление”, “стратегия”, стратегическое управление” и пр. В научной литературе даются различные определения данных понятий в зависимости от предмета исследования автора.

*Основные участники корпоративных отношений.* Основными участниками корпоративных отношений (стейкхолдерами) признаются менеджмент и акционеры, заинтересованными участниками бизнеса - персонал компании, внешние инвесторы, кредиторы, конкуренты, потребители, поставщики, местное сообщество, государство.

*Стратегическое управление корпорацией.* От понятия “корпоративное управление”, которое включает в себя целый ряд подсистем, процессов, отношений (например, связанных с защитой прав акционеров), следует отличать стратегическое управление корпорацией.

*Стратегическое управление корпорацией - это один из бизнес-процессов корпоративного управления, в ходе которого вырабатываются и реализуются решения, связанные со стратегической ориентацией фирмы, с выработкой направлений, с определением целей развития и способов их достижения.*

Таким образом, эффективное корпоративное управление является основой эффективного стратегического управления корпорацией, поскольку определяет принципы взаимоотношений всех ключевых участников процесса стратегического управления.

*Организационные механизмы стратегического управления корпорацией.* Под

организационными механизмами стратегического управления корпорацией понимаются механизмы эффективной организации взаимодействия совета директоров, менеджмента корпорации и иных заинтересованных участников в процессе разработки и реализации стратегии корпорации.

В настоящее время тема формирования эффективной системы корпоративного управления в целом и стратегического управления в частности является темой активного обсуждения и исследований как в России, так и за рубежом.

Основоположниками дисциплины “корпоративное управление” принято считать зарубежных экономистов А. Берли и Г. Минза, хотя тема корпоративного управления нашла отражение в работах многих классиков экономической науки (П. Дракер, А. Маршалл, Дж. Кейнс, М. Портер, П. Самуэльсон и др.).

В отечественной науке тематике корпоративного управления были посвящены работы Б.З. Мильнера, Г.Б. Клейнера, Д.С. Львова, а также В.С. Ефремова, М.И. Круглова, Л.А. Базилевич, М.И. Кныш, Д.Ю. Голубкова, А.Д. Радыгина, И.А. Храброва и др.

Тема организации стратегического управления корпорациями развивалась и в трудах таких зарубежных ученых, как И. Ансофф, Г. Минцберг, К. Мейер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, С.Л. Харт, К.А. Бартлетт, С. Гхошал и др.

Изучение трудов отечественных и зарубежных ученых показало, что в основном они сосредоточены на проблеме формирования и развития корпоративных отношений либо на разработке различных аналитических инструментов стратегического управления, но в незначительной степени уделяют внимание

\* Кучерявенко Дмитрий Михайлович, кандидат экономических наук, докторант Самарского государственного экономического университета. E-mail: babs-sseu@yandex.ru.

проблеме организации взаимодействия органов управления и заинтересованных участников корпорации в процессе разработки и реализации стратегии. Однако практика показывает высокую актуальность данной проблемы.

Основные вопросы, рассматриваемые российскими исследователями в настоящее время, - это институциональные особенности российской модели корпоративного управления, анализ российской правовой основы организационных структур российских корпораций, реорганизация предприятий и корпоративное управление, выход российских предприятий на фондовый рынок.

В частности, в работах доктора экономических наук, профессора Г.Б. Клейнера проблемы корпоративного управления рассматриваются в рамках институциональных проблем российской экономики. В одной из своих работ он, в частности, отмечает, что среди внутрифирменных институтов наибольшее влияние на деятельность фирм оказывает сложившаяся система принятия решений. В конечном счете, именно от того, в чьих интересах и с помощью какого механизма принимаются решения, зависит их финансово-экономическое состояние.

Главная задача институционального реформирования промышленных компаний состоит в согласовании объема прав и ответственности каждого из участников и в учете интересов каждого из них в принятии и выполнении решений. Система интересов участников должна быть консолидирована и приведена в соответствие с интересами предприятия как самостоятельного и целостного субъекта экономики. Г.Б. Клейнер выделяет также причины существующих институциональных проблем российских предприятий: если в социалистической экономике функции внутренней целостности, функциональной мотивации, а также социальной ответственности предприятия обеспечивались контрольными функциями министерств, надзором партийных органов, то в рыночной экономике после ослабления вмешательства государства в управление экономикой возник институциональный вакуум. Этот вакуум должен быть заполнен институтом корпоративного управления, который опирался бы на четкие законодательные нормы<sup>1</sup>.

В центре внимания большинства концепций корпоративного управления находится система взаимоотношений заинтересованных участников бизнеса, поэтому рассмотрим данную теорию более подробно.

В литературе приведены различные варианты группировки участников корпоративных отношений и их роли в процессе стратегического управления корпорацией. Основными его участниками обычно признаются владельцы корпорации (акционеры) и ее менеджеры. Ключевая роль этих категорий участников вытекает из того, что акционеры приняли на себя наибольший риск, осуществив безвозвратные инвестиции в компанию. От деятельности же менеджмента зависит то, как в конечном счете будет использован капитал, предоставленный акционерами. Характер взаимоотношений акционеров и менеджмента во многом зависит от исторических особенностей формирования структуры акционерной собственности, от размеров пакетов акций, условий и способов их приобретения, типов собственников и специфики их интересов по отношению к компании.

Крупные собственники предпринимательского характера, как правило, заинтересованы в прибыльной деятельности компании, в укреплении ее долгосрочных позиций и непосредственным образом участвуют в процессе управления ею. Другие крупные собственники могут иметь иные интересы. Например, банки могут иметь коммерческие отношения с корпорацией, которые для них гораздо более выгодны, чем получаемые дивиденды. Такие акционеры заинтересованы не столько в повышении финансовой эффективности деятельности компании, сколько в ее устойчивости и дальнейшем развитии отношений.

Другая возможная группа акционеров - институциональные инвесторы, которые в наибольшей степени заинтересованы в росте финансовых показателей деятельности компании и курсовой стоимости ее акций.

Однако, помимо двух основных участников корпоративных отношений - акционеров и менеджеров, необходимо определить роль и степень влияния на управление корпорацией других заинтересованных участников бизнеса. В последнее время в развитых странах наметилась тенденция признания активными

Таблица 1

## Основные интересы ключевых стейкхолдеров корпорации

Стейкхолдеры	Интересы
Внутренние стейкхолдеры	
Акционеры	Устойчивость компании Перспективы выплаты дивидендов Повышение стоимости акций
Менеджмент высшего звена	Размеры жалований и премий Виды возможных дополнительных доходов Социальный статус Уровень ответственности
Персонал компании	Гарантии занятости Уровень реальной заработной платы Условия найма Возможности карьерного роста Уровень удовлетворенности работой
Внешние стейкхолдеры	
Потенциальные инвесторы	Ожидание высокой прибыли Устойчивость компании Размер инвестиций с высоким уровнем риска
Государство и местные власти	Обеспечение занятости Выплата налогов Соответствие деятельности требованиям закона Вклад в экономический рост региона
Потребители	Желаемые и качественные продукты Приемлемые цены Разнообразие выбора
Кредиторы	Устойчивость, платежеспособность компании Четкое выполнение обязательств Наличие потребностей в заемном финансировании
Поставщики	Стабильность заказов Четкие финансовые расчеты Установление долгосрочных отношений
Общественные организации	Забота об окружающей среде Поддержка местной общественной деятельности

участниками корпоративных отношений и процесса корпоративного управления таких заинтересованных групп, как персонал компании, кредиторы, местные власти, поставщики, клиенты, конкуренты и пр. Обычно эти группы ожидают от компаний непосредственного участия в реализации определенных общественных интересов, а не только создания прибыльных производств. Форма и степень реального участия таких групп в управлении корпорацией во многом зависят от таких факторов, как особенности формирования рыночных отношений, экономическая политика государства и степень его социальной активности, вовлечение финансовых институтов в предпринимательские отношения, нормы законодательства<sup>2</sup>.

Также может сыграть свою роль значение предприятия для местного социума (например, градообразующие предприятия или

основные работодатели). Для России с учетом ее исторической специфики, законодательства целесообразно определить следующие группы заинтересованных участников бизнеса, которые в дальнейшем будут фигурировать в работе: акционеры, менеджеры, персонал, потенциальные инвесторы, кредиторы, конкуренты, потребители, поставщики, местное сообщество, государство.

В табл. 1 приведены группы интересов основных участников корпоративных отношений.

Из данной таблицы видно, что интересы стейкхолдеров зачастую вступают в серьезные противоречия. Например, интересы менеджеров высшего звена и акционеров часто могут не совпадать. Данная проблема получила в литературе название «агентский конфликт». Основные типы агентских конфликтов представлены в табл. 2.

Типы агентских конфликтов

Сфера конфликта	Позиция собственника	Позиция высшего менеджмента
Имидж менеджеров корпорации	Стремление к экономии	Стремление к роскоши
Выбор инвестиционного горизонта	Долгосрочный	Краткосрочный
Отношение к риску	Собственники несут риск по решениям, принятым наемными управляющими	Менеджеры принимают и воплощают в жизнь решения, по которым, как правило, не несут ответственности
Эффективное использование прибылей	Получение в виде дивидендов либо капитализации по ставке не ниже нормы прибыльности	Увеличение собственного влияния в корпорации и собственного благосостояния
Отношение к корпорации	Как к одному из источников доходов	Как к единственному источнику дохода
Стремление к установлению контроля над корпорацией	У обладателей крупного пакета - сильное, у мелкого собственника - низкое	Сильное
Стимулы к слиянию и поглощению, осуществляемым корпорацией	Получение прибыли не ниже нормы прибыльности	Как правило, увеличение собственного влияния и удовлетворение тщеславия
Стремление к осуществлению личных затрат за счет корпорации	Низкое, чем больше доля акционерного капитала, тем ниже	Высокое

<sup>1</sup> Вагин С.Г. Реорганизация предприятий путем слияний и поглощений. Сравнительный анализ зарубежных и российской модели // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2005. □ 3. С. 103-119.

<sup>2</sup> Окрепилов В.В. Комплекс “наука - образование - инновации” как основа научно-технического прогресса // Труды IV Всероссийского симпозиума по экономической теории. Екатеринбург, 2010. Т. 3. С. 135-138.

Поступила в редакцию 29.10.2012 г.