

На правах рукописи

Идрисова Асия Мансуровна

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА
РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В
УСЛОВИЯХ РЕОРГАНИЗАЦИИ
ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2012

Работа выполнена на кафедре «Государственное, муниципальное и корпоративное управление» в ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Беляева Ирина Юрьевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Мерзликина Галина Степановна
ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный
технический университет»,
заведующая кафедрой «Экономика и управление»

кандидат экономических наук
Мелитонян Ольга Аркадьевна
ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский
университет «Высшая школа экономики»,
старший преподаватель кафедры
«Управление человеческими ресурсами»

Ведущая организация: **Федеральное государственное бюджетное учреждение
науки Институт проблем рынка Российской академии
наук**

Защита состоится «16» мая 2012 года в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д 505.001.07 на базе ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: Ленинградский проспект, д.49, ауд. 214, г. Москва, 125993.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: Ленинградский проспект, д.49, комн. 203, г. Москва, 125993.

Автореферат разослан «12» апреля 2012 года. Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации «12» апреля 2012 года размещены на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки Российской Федерации по адресу <http://vak.ed.gov.ru> и на официальном сайте ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»: <http://www.fa.ru>.

Ученый секретарь совета Д 505.001.07,
д.э.н., доцент

О.В. Данилова

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Сегодня можно с уверенностью говорить о том, что интегрированные корпоративные структуры (ИКС) в России, как во всех экономически развитых государствах, играют роль несущего каркаса национальной экономики¹. Повышение эффективности деятельности ИКС в условиях глобальных изменений бизнес-среды, ускорения темпов деловой жизни, ужесточения конкурентной борьбы достигается за счет адаптации их структуры, бизнес-процессов, изменений методов и форм финансирования к внешним условиям, что связано с процессами реструктуризации и реформирования ИКС. Адаптивность, гибкость и способность к переменам в условиях ограниченных временных горизонтов стратегического планирования, ускорения цикла реформирования обеспечивают конкурентные преимущества ИКС на современном этапе развития экономики.

Следует отметить, что, несмотря на достаточно серьезные изменения в корпоративном развитии, для российских компаний характерны высокие инвестиционные риски, определяемые значительным ограничением прав акционеров, отсутствием цивилизованных отношений между основными субъектами корпоративного управления. Система отношений между акционерами, менеджментом, советом директоров и другими заинтересованными лицами недостаточно прозрачна и эффективна. В своем развитии ИКС часто не учитывают интересы местного сообщества, общенациональные интересы, интересы внутренних стейкхолдеров. Естественно, что в подобных обстоятельствах сложно говорить об эффективности серьезных масштабных преобразований и, тем более, о привлечении инвестиционных ресурсов, необходимых для планируемых изменений и дальнейшего развития ИКС. Международный опыт реструктуризации ИКС показывает, что учет принципов корпоративного управления в процессе реорганизационных изменений позволяет минимизировать потери компании, связанные с невосприятием участниками этих процессов стратегий изменений.

Формирование полноценной системы корпоративного управления и создание условий для реализации его принципов в происходящих трансформационных

¹Удельный вес крупнейших корпораций в российском ВВП по разным оценкам составляет от 70 до 80%, на их долю приходится около 60% произведенной промышленной продукции в стране и примерно 75% национального экспорта (Б.Б. Коваленко, А.С. Пономарёв, О.Г. Смешко. Построение корпоративной структуры управления предпринимательской организации холдингового типа. - СПб.: Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010).

процессах позволит повысить эффективность этих процессов и восстановить утраченное доверие инвесторов к отечественным ИКС. Наличие различных целей и задач участников корпоративных отношений в условиях реорганизации ИКС требует обоснования принимаемых решений, обеспечивающих достижения баланса интересов участников процесса реорганизации. Таким образом, обозначенные выше проблемы обусловили актуальность темы исследования, направленной на повышение эффективности реорганизации современных российских ИКС с учетом динамики ценностей и приоритетов участников корпоративных отношений.

Исследование проблем, связанных с реорганизацией современной компании, путей ее осуществления, влияния на интересы акционеров и других заинтересованных лиц, реорганизации самой системы корпоративного управления и обоснованных возможностей реализации его принципов представляются в настоящее время особо значимыми и актуальными.

Степень разработанности проблемы. В мировой науке существуют различные теоретические и методологические подходы к проблемам реформирования корпораций. Среди авторов, внесших значительный вклад в развитие этого научного направления, можно отметить таких ученых как И.Ансофф, Р.Барр, Дж.Бьюкенен, Х.Виссема, Б.Гаррет, П.Гохан, Д.Депамфилис, Г.Динз, П.Дюссож, Т.Келлер, Р.Коуз, А.Лажу, П.Моросини, Д.Норт, Р.Пиндайк, М.Портер, С.Рид, Й.Шумпетер, М.Хаммер, Д.Хардинг, Дж.Чампи и др.

Изучение проблем корпоративного управления, таких как её эффективность, институциональная среда корпоративного развития, стратегия поведения участников корпоративного управления, развитие отношений собственности в корпоративном секторе, консолидация активов компаний отражено в работах ведущих отечественных экономистов: С.Б.Авдашева, М.Д.Аистова, В.Г.Антонов, Л.М.Бадалов, Б.С.Батаева, Л.П.Белых, И.Ю.Беляева, Ю.Б.Винслав, И.Г.Владимирова, Т.Г.Долгопятова, А.Ю.Жданов, Г.Б.Клейнер, Г.Н.Константинов, С.П.Кукура, В.С.Лисин, С.И.Лой, С.Ю.Масютин, О.В.Осипенко, Н.Ю.Псарева, Н.Б.Рудык, А.К.Семенов, Л.В.Фаткин, И.А.Храброва, Ю.М.Цыгалов, М.А.Эскиндаров и др.

Ряд ученых (Б.С.Батаева, И.Ю.Беляева, О.В.Данилова, Л.А.Плотицына, Н.Ю.Псарева, М.А.Эскиндаров и др.) связывают эффективность институтов корпоративного управления с социальной ответственностью бизнеса.

Реформирование ИКС исследуются в трудах российских ученых: Л.И.Абалкин, С.Ю.Глазьев, В.Е.Дементьев, А.С.Зелтынь, Б.А.Ерзнкян, Г.Б.Клейнер, В.Л.Макаров, Б.З.Мильнер, А.Г.Мовсесян, Г.В.Полунина, Н.Ю.Псарева, Э.А.Уткин, В.А.Цветков, Ю.В.Якутин и др.

Высоко оценивая вклад ученых в изучение проблем корпоративного управления, следует отметить, что большинство исследователей не связывают вопросы реформирования ИКС с изменением качества корпоративного управления, формирующегося в процессе реорганизации, не рассматривают влияние принципов корпоративного управления на этот процесс.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является формирование механизма реализации принципов корпоративного управления при реорганизации интегрированных корпоративных структур.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- исследовать суть и формы реорганизации ИКС в условиях динамично меняющейся внешней среды, рассмотреть основные причины и уточнить понятийный аппарат реорганизации ИКС;
- определить роль корпоративного управления в процессах реорганизации интегрированных корпоративных структур, рассмотреть содержание принципов корпоративного управления и необходимость обеспечения баланса интересов всех участников корпоративных отношений;
- исследовать модели корпоративного поведения, выявить препятствия эффективной реорганизации ИКС, в т.ч. причины отсутствия у акционеров и других участников корпоративных отношений реальной возможности влиять на принятие управленческих решений, разработать модель согласования интересов всех участников корпоративных отношений в процессе реорганизации ИКС, позволяющую обеспечить баланс их интересов;
- разработать процедуру оценки эффективности реорганизации ИКС, включающую, как обязательную составляющую, оценку социальных последствий проводимых преобразований;
- разработать концептуальный подход к формированию механизма реализации принципов корпоративного управления при реорганизации ИКС,

обеспечивающего баланс интересов всех участников реорганизации и решение возникающих социальных проблем.

Объектом исследования являются современные отечественные интегрированные корпоративные структуры, находящиеся в стадии реорганизации.

Предметом исследования являются отношения, складывающиеся между субъектами корпоративного управления в процессе реорганизации ИКС.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Основой концептуального и методологического подходов, предложенных в работе, послужили фундаментальные труды классиков экономической науки, современных зарубежных и отечественных ученых, специалистов и практиков в области менеджмента, теории организационных преобразований, корпоративного управления, корпоративных отношений. Особое место занимает анализ работ зарубежных и отечественных авторов, посвященных специфике современных процессов реструктуризации компаний, формам и мотивам реорганизации интегрированных компаний, теории и практики аутсорсинга, реформирования крупных корпоративных структур с учетом интересов всех заинтересованных сторон. Основой исследования послужили монографии, статьи в научных изданиях, периодической печати, научная литература, где представлены различные подходы к определению понятийного аппарата реструктуризации, реорганизации, корпоративного управления, механизма реализации его принципов.

Методологической базой исследования послужили системный подход к исследованиям экономических категорий, методы диалектики, сравнения, анализа и синтеза, индукции и дедукции. При решении конкретных задач использованы методы классификаций, системное моделирование.

Информационная база исследования включает российские и зарубежные труды, монографии, публикации периодической печати, законодательные и нормативные акты, регулирующие корпоративные отношения на территории Российской Федерации. В исследовании использованы статистические данные Российской Федерации и зарубежных стран. Фактическую базу исследований составили данные, полученные из монографической и периодической печати, системы комплексного раскрытия информации СКРИН (www.skrin.ru), информационного агентства «Интерфакс» (www.interfax.ru), ресурсов глобальной

сети Интернет, сайтов корпораций, а также трудов научных коллективов ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Ассоциации менеджеров России, материалов научно-практических конференций и семинаров.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплекса теоретических и методических положений по формированию механизма реализации принципов корпоративного управления при реорганизации ИКС с учетом интересов всех заинтересованных сторон.

Получены следующие научные результаты, раскрывающие новизну:

1. Выявлены основные причины реорганизации ИКС в современных условиях; уточнено понятие реорганизации, включающее формы, виды и способы организационных, управленческих, экономических и других изменений, обеспечивающих эффективное развитие ИКС;

2. Выделены внутренние и внешние корпоративные отношения, дана характеристика групп участников корпоративных отношений, определены их интересы и ожидания, связанные с процессами реорганизации ИКС; обосновано, что соблюдение принципов корпоративного управления (равное отношение к акционерам, прозрачность и раскрытие информации, учет интересов заинтересованных лиц, подотчетность) позволяет повысить эффективность реорганизации ИКС;

3. На примере аутсорсинга, как одной из форм реорганизации, обоснована необходимость применения принципов корпоративного управления, в т.ч. принципа учета интересов всех заинтересованных лиц, как на стадии определения целей и задач, поставленных перед данной формой реорганизации, так и на всех последующих этапах ее реализации;

4. Предложена модель согласования интересов участников корпоративных отношений, способствующая достижению баланса между их целями и интересами; обосновано, что базирующиеся на этой модели программы реорганизации должны предусматривать меры по изменению системы корпоративного управления в ИКС;

5. Разработан алгоритм осуществления оценки эффективности реорганизации ИКС; предложен механизм реализации принципов корпоративного управления на всех этапах реорганизации.

Практическая значимость диссертационной работы. Теоретические положения и выводы исследования ориентируют на их широкое использование при реформировании крупных корпораций и выстраивание долгосрочной стратегии преобразования с учетом интересов всех заинтересованных сторон и социально ориентированного поведения.

Самостоятельное практическое значение имеют: модель согласования интересов всех участников корпоративных отношений, обеспечивающая достижение баланса между их целями и задачами в ходе реорганизации ИКС, последовательность процесса осуществления оценки эффективности реорганизации ИКС, рекомендации по совершенствованию реорганизации ИКС, учитывающие реализацию принципов корпоративного управления.

Апробация и внедрение результатов работы. Основные положения и выводы диссертационной работы докладывались на III, IV, V, VI и VII международных научно-практических конференциях «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финакадемия (Финуниверситет), 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 гг.), конкурсе молодых ученых «Зеленый росток» (Волгоград, ВГТУ, 2008, 2009 гг.), круглом столе «Реализация принципов КСО в России» (Москва, ТПП РФ, 2007 г.).

Диссертация выполнена в рамках научно-исследовательских работ на кафедре «Государственное, муниципальное и корпоративное управление» Финансового университета в соответствии с комплексной темой: «Инновационное развитие России: социально-экономическая стратегия и финансовая политика», кафедральной подтемой «Развитие инновационных факторов, определяющих конкурентоспособность отечественных интегрированных корпоративных структур».

Основные результаты, полученные в ходе исследования, используются в практической деятельности Департамента корпоративного финансирования и управления активами ОАО «Объединенная промышленная корпорация «ОБОРОНПРОМ», в частности, при определении результативности мероприятий, проводимых в рамках реорганизации компании, используется разработанный алгоритм оценки эффективности реорганизации, основанный на соблюдении принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности. Предложенный алгоритм позволяет существенно повысить качество

процесса разработки и реализации программ корректировки стратегий организационного и корпоративного развития компании с точки зрения учета социальных последствий осуществляемых преобразований. По материалам исследования внедрена и успешно используется модель корпоративного поведения, обеспечивающая качественное корпоративное управление с позиции всех основных субъектов, заинтересованных в эффективном функционировании компании.

Предложенные в диссертации конкретные рекомендации по выстраиванию стратегии реорганизации, выбору механизмов и инструментов преобразований реализованы в практической работе ОАО «ММП имени В.В. Чернышева» - машиностроительного предприятия, входящего в двигателестроительный холдинг. В частности, в рамках реализации программы оптимизации деятельности предприятия используется методика проверки на соответствие критериям принятия решений о выводе на аутсорсинг вспомогательных функций (транспорт, хозяйственное обслуживание, материально-техническое снабжение, ремонт и эксплуатация объектов имущественного комплекса, организация обращения производственных отходов). По материалам исследования внедрена и успешно используется методика расчета и оценки выгод и рисков передачи на аутсорсинг отдельных функций и бизнес-процессов, учитывающая требования заинтересованных сторон в применении аутсорсинга.

Материалы исследования используются в учебном процессе ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» кафедрой «Государственное, муниципальное и корпоративное управление» при разработке программ и учебно-методических комплексов по дисциплинам «Теория управления», «Теория и практика корпоративного управления».

Публикации. По теме диссертации опубликовано шесть работ общим объемом 1,75 п.л. (весь объем авторский), в том числе три статьи авторским объемом 1,1 п.л. опубликованы в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем диссертации составляет 220 страниц, включая 8 таблиц, 33 рисунка, список использованной литературы, содержащий 300 наименований, и 8 приложений.

2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность избранной темы исследования, показывается степень научной разработанности поставленной в ней проблемы, определяются объект, предмет, цель и задачи исследования, отражается апробация ее результатов.

Первая группа проблем посвящена выявлению основных характеристик и причин преобразований ИКС в современных условиях, а также возможностям и необходимости реализации принципов корпоративного управления.

Происходящие преобразования в интегрированных корпоративных структурах – вынужденная форма их адаптации к изменениям конкурентной борьбы в условиях глобализации мирохозяйственных процессов. Трансформация компаний носит достаточно спонтанный характер, значительная часть проектов заканчиваются неудачей, отчего страдают интересы реальных владельцев корпораций и других заинтересованных лиц. Поэтому в работе ставится задача выявить суть современной интегрированной компании, показать роль корпоративного управления в защите корпоративной собственности.

Современные интегрированные компании помимо информационно-технологических, инвестиционных целей формируют адаптационные и конкурентные цели. Адаптационные цели ставят компанию перед необходимостью создавать эффективную систему защиты от нежелательных слияний, приспосабливаться к новым рыночным условиям, избавляться от неэффективных и неприбыльных активов. Устойчивое преимущество компании позволяют обеспечить конкурентные цели, которые направлены на расширение инструментов конкурентной борьбы, увеличение доли компании на рынке, позиционирование ее на новых рынках. Необходимость достижения стратегических целей вынуждают корпорации изыскивать внутренние ресурсы, в первую очередь в реформировании деятельности. Повышение качества использования имеющихся ресурсов требует регулярной трансформации ИКС.

Исследование опыта реформирования компаний позволяет сделать вывод, что обоснование перспектив реорганизации ИКС допускает возможность ущерба интересов некоторых групп заинтересованных лиц, хотя не может игнорировать их законных долгосрочных интересов. Программа реформирования компании, допускающая возможность существования и реализации односторонних выгод, не

соответствует практике надлежащего корпоративного управления и принципам корпоративной социальной ответственности. Такое реформирование может дать только краткосрочные выгоды, но в долгосрочной перспективе создаст почву для противодействия, которое сведет «на нет» затраченные на преобразования усилия и ресурсы.

В диссертации отмечается, что для многих российских компаний характерны высокие инвестиционные риски и значительные ограничения прав, особенно для новых акционеров, рискнувших вложить свои средства в акции этих компаний-эмитентов. Если в период бурного роста цен на нефть и газ эти риски перекрываются возможностью получить огромные доходы, то картина меняется, когда доходы падают из-за снижения цен. Налицо много негативных факторов: отсутствие традиции цивилизованных отношений между высшим исполнительным руководством и акционерами компаний и адаптированности их интересов. По мнению многих зарубежных и отечественных специалистов сложившаяся в российских корпорациях система отношений между акционерами, владельцами разных пакетов акций, и менеджерами, а также с другими заинтересованными лицами непрозрачна, неэффективна и, в целом, неспособна защищать права инвесторов. В этих условиях сложно говорить о масштабных преобразованиях и привлечении необходимых для этого средств. Представляется, что решить многие задачи, в том числе восстановить утраченное доверие инвесторов, могло бы формирование полноценной системы корпоративного управления, создание условий для реализации его принципов.

Рассматривая корпоративное управление как совокупность механизмов, обеспечивающих эффективное взаимодействие менеджмента, акционеров, работников корпорации, совета директоров и других заинтересованных лиц (контрагенты, властные структуры, общественные организации), в работе показывается, что оно существенным образом влияет на эффективность деятельности компании. Возникновение корпоративных конфликтов может быть предотвращено, если корпорации учитывают принципы корпоративного управления, как в хозяйственной деятельности, так и в процессе организационных изменений. Показано, что успешное функционирование корпорации будет зависеть не только от наличия ресурсов (материальных, трудовых, финансовых), профессионализма менеджмента, правильного выбора стратегии развития, но и от прочности взаимоотношений лиц, от которых зависит

деятельность корпорации. Добиться этого можно, выстроив эффективную систему корпоративного управления, включающую весь комплекс отношений участников деятельности корпорации. В исследовании поддерживается мнение специалистов, считающих, что важной характеристикой эффективного корпоративного управления является возможность акционеров и других финансово заинтересованных лиц осуществлять действенный контроль над руководством корпорации, подразумевающий как внутренние процедуры управления, так и внешние правовые и регулирующие механизмы

Учитывая наличие внутренних и внешних стейкхолдеров, можно выделить внутренние и внешние корпоративные отношения. Внутренние корпоративные отношения можно определить как совокупность отношений, складывающихся в процессе хозяйственной деятельности ИКС между ее участниками (собственниками, менеджментом, работниками) для достижения общей стратегической цели. Внешние корпоративные отношения охватывают взаимодействие с внешними стейкхолдерами (регулирующими органами государственной власти, кредитными и иными финансовыми институтами, контрагентами, местным сообществом и др.). Необходимо добиться принятия таких управленческих решений, которые бы устраивали каждого участника корпоративных отношений и корпорации в целом.

Вторая группа проблем связана с анализом практики реорганизации ИКС в условиях выстроенной системы корпоративного управления и возможностью реализации принципов корпоративного управления с целью решения задачи представительства интересов всех заинтересованных лиц в процессе реорганизации ИКС.

Исследование, проведенное в работе, приводит к выводу, что реорганизация ИКС является предметом исследования нескольких научных направлений: 1) теории управления, 2) теории организации, 3) организации управленческого труда, 4) теории корпоративного управления. В теории управления реорганизация рассматривается в качестве способа рационализации управленческих решений и элементов механизма управления: принципов, целей, функций, методов, стиля. В теории организации – в качестве средства оптимизации организационных взаимосвязей: определение оптимальных размеров и границ организации; выбор способа упорядочивания элементов организации (построение организационных структур управления); организационное

закрепление конкретных видов деятельности; изменение масштабов и видов деятельности на основе слияния, поглощения, разделения по видам бизнеса и т.п. В организации управленческого труда содержание реорганизации определяется эффективностью осуществления специфических форм и методов организаторской деятельности, к которым относятся: разделение и кооперация управленческого труда; формирование норм и нормативов управляемости, численности; организационное проектирование на основе регламентации; организация рабочих мест; подбор и расстановка кадров и т.п. И, наконец, в последнем случае речь идет о выборе эффективных методов корпоративного управления в ходе изменения масштабов и видов деятельности ИКС, создающих надлежащие условия для их дальнейшего развития и обеспечивающих баланс интересов всех заинтересованных сторон (рисунок 1).



Рисунок 1. Основные направления реорганизации ИКС

Четко прослеживаемая методологическая взаимосвязь в предметной области всех перечисленных теорий основана на взаимообусловленности и взаимозависимости элементов механизма управления, организационных взаимосвязей на конкретном уровне

управления, организаторской деятельности и управления имущественным комплексом корпоративной структуры. Наличие этих взаимосвязей позволяет уточнить понятие «реорганизация ИКС», рассматриваемое как целенаправленное, качественное преобразование организационных систем, включающее в себя следующие основные составляющие: рационализацию механизмов управления, оптимизацию организационных взаимосвязей на конкретном уровне управления, реализацию организаторской деятельности на основе регламентации управленческого труда и оптимизацию корпоративной собственности, осуществляемых в интересах всех участников корпоративных отношений.

В работе выявлены основные причины реорганизации ИКС в современных условиях:

- уменьшение объемов продаж, что требует реорганизации собственной сети, расширения ассортимента выпускаемой продукции, расширения рынка сбыта и создания региональной сети;

- снижение эффективности производственных процессов, что предполагает изменение системы управления бизнес-процессами, привлечение профессионального менеджмента (переманивание его у конкурента и т.п.), объединение с предприятиями, входящими в одну производственную цепочку по вертикали;

- нехватка финансовых или иных ресурсов и низкая оценка бизнеса кредиторами, потенциальными инвесторами и другими заинтересованными лицами, что вызывает необходимость построения эффективной системы корпоративного управления, создания прозрачной системы владения и управления бизнес - единицами, а также легальности финансовых потоков;

- отсутствие единых формализованных правил, принципов и стратегии развития ИКС, что ведет к необходимости создания такой организационной структуры, которая позволяет распространить единые стандарты и стратегию в правовом поле и требовать их исполнения от всех сотрудников ИКС.

В работе обращается внимание на еще один важный аспект реорганизации ИКС - изменение системы корпоративного управления. Обобщенная модель корпоративного управления российских компаний приведена на рисунке 2.



Рисунок 2. Основные характерные признаки российской модели корпоративного управления

В диссертации показано, что постановка задачи проведения реформирования системы корпоративного управления, как органической составной части реорганизации корпорации, следует считать новой и весьма перспективной. В российских ИКС становится очевидным, что существенные недостатки применяемых моделей корпоративного управления препятствуют эффективному проведению реорганизации компаний в целом. В частности, отсутствие или дефицит реальной возможности у акционеров (и не только миноритарных) осуществлять права, связанные с участием в управлении акционерным обществом, формальное участие советов директоров в стратегическом управлении, отсутствие эффективного контроля деятельности исполнительных органов акционерного общества (наряду с отсутствием должной подотчетности совета директоров акционерам),

несвоевременное предоставление полной и достоверной информации о деятельности корпорации, т.е. игнорирование одного из основных принципов корпоративного управления – раскрытие информации и прозрачности - приводит к существенным просчетам и неудачам при реализации стратегий реорганизации, многочисленным корпоративным конфликтам.

В диссертации рассматривается аутсорсинг как один из эффективных инструментов реорганизации ИКС, позволяющий быстро реагировать на новые возможности развития бизнеса. Аутсорсинг предполагает использование внешней организации (подрядчика) для проведения регулярно требуемых заказчику работ, что дает возможность ИКС получить ряд преимуществ: сконцентрировать ресурсы на ключевых видах деятельности, снизить расходы в результате вывода из состава отдельных подразделений с их активами и персоналом, сделать расходы прозрачными, улучшить инновационные возможности компании за счет взаимодействия с партнерами, имеющими большой интеллектуальный и инновационный потенциал и др.

В работе подчеркивается, что цели аутсорсинга должны рассматриваться с позиций требований и интересов сторон, заинтересованных в реорганизации ИКС. Это позволяет выявить группы влияния, движущие и сдерживающие силы реорганизационных процессов в ИКС, исключить или минимизировать так называемые «сопротивления изменениям», а также возможные риски и ограничения аутсорсинга.²

Вывод на аутсорсинг ремонтных и строительных подразделений электростанций оптово-генерирующих компаний проводился в соответствии с концепцией реформирования ОАО «РАО «ЕЭС России» на основании решения Совета директоров и Правления акционерного общества. По результатам анализа вариантов проведения аутсорсинга по степени зависимости от учредителей, по специализации был выбран наиболее приоритетный вариант. В ходе реализации проекта особое внимание было уделено выявлению рисков реорганизации ОГК и

²КПМГ отмечает, что в России имеет место недооценка вопросов управления персоналом, корпоративной культуры и взаимоотношений с заинтересованными сторонами, способными оказать влияние на исход реорганизации (кредиторы, миноритарные акционеры, государственные органы и др.). Вообще не считают работу над отношениями с заинтересованными сторонами составной частью реорганизации 33% компаний, остальные оценивают важность этого направления по пятибалльной шкале всего на 3-4 балла из 5 возможных.

мерам по снижению их воздействия. В целом, опыт реорганизации ОАО «РАО «ЕЭС России» путем выведения на аутсорсинг ремонтных и строительных подразделений считается успешным: были достигнуты поставленные цели, сохранен уровень надежности работы электростанций, успешно созданы новые специализированные предприятия, удалось минимизировать большинство рисков за исключением риска обострения социальной атмосферы, проявившемся в сокращении части персонала.

В третьей группе проблем рассматриваются основные пути формирования эффективного механизма реализации принципов корпоративного управления при реорганизации ИКС, выявляются условия согласования интересов всех заинтересованных сторон, рассматривается процедура оценки эффективности реорганизации ИКС.

Опыт реорганизации крупнейших российских ИКС демонстрирует, что принципы корпоративного управления в процессе преобразований реализуются не в полной мере. В российской практике сложилась ситуация, когда компании концентрируют усилия на удовлетворении интересов внутренних стейкхолдеров и избирательно – внешних, а интересы местного сообщества, и тем более общественные интересы, отступают на второй план, что подтверждает анализ реформирования ОАО РАО «ЕЭС России».

В работе предложена модель согласования интересов участников корпоративных отношений, обеспечивающая достижение баланса между их целями и ожиданиями через компромисс управленческих решений, согласовывающих интересы участников корпоративных отношений на всех этапах реорганизации ИКС (рисунок 3). Определение основных постулатов корпоративных норм и культуры, активное взаимодействие всех участников корпоративных отношений в ходе реорганизации ИКС, повышение социальной ответственности бизнеса – важные условия успеха намеченных преобразований и построения эффективной системы корпоративного управления.

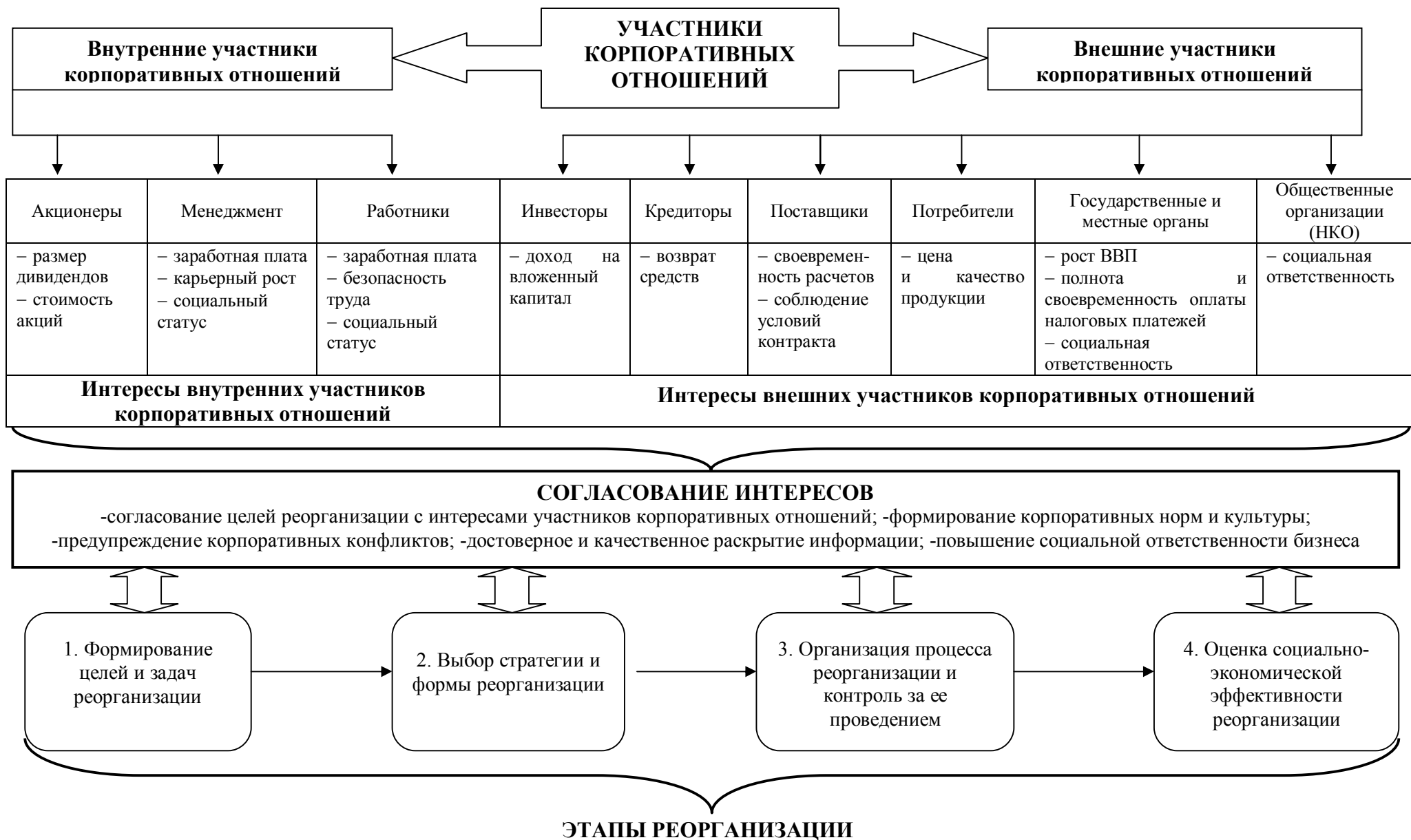


Рисунок 3. Модель согласования интересов участников корпоративных отношений в процессе реорганизации ИКС

При выстраивании стратегии преобразования компании для обеспечения эффективной реализации принципов корпоративного управления, прежде всего, следует обратить внимание на выбор направлений, создающих основу для достижения целевого состояния: разработка стратегического видения преобразований с учетом стратегии и миссии компании, повышение чувства ответственности менеджмента за результаты преобразований. Исследования КПМГ показали, что в каждой пятой российской компании вообще отсутствуют какие-либо прогнозы для контроля за реструктуризацией (реорганизацией), почти нет интегрированных прогнозов, отсутствует даже формальный контроль. Речь идет не только о четком распределении обязанностей и областей управления между подразделениями и индивидуальными обязанностями сотрудников, но и в понимании ими задачи реализации принципов корпоративного управления, учета интересов всех заинтересованных сторон в процессе реорганизации. Прерогативой принятия решения о проведении преобразований в крупных корпоративных структурах должен, как представляется, обладать совет директоров, а не исполнительные органы руководства компанией (например, правление и, тем более, не единоличный исполнительный орган в лице генерального директора). Только в этом случае может быть обеспечена объективная оценка результативности проведенных мероприятий с позиций основных субъектов, заинтересованных в эффективном функционировании интегрированной корпоративной структуры: собственников (акционеров), топ-менеджеров, трудового коллектива, хозяйственных партнеров³.

Реорганизация ИКС должна осуществляться на основе соблюдения следующих принципов: согласование целей реорганизации с общей стратегией развития корпорации; выбор стратегии и формы реорганизации, обоснование критериев и условий ее проведения; осуществление контроля за процедурами реорганизации; учет на всех этапах реорганизации интересов всех заинтересованных сторон; вовлеченность представителей акционеров и других заинтересованных сторон в процесс реорганизации; необходимость комплексной оценки результатов реорганизации, включая социальные, организационные, экономические факторы, и принятия решений по снижению негативных результатов реорганизации (рисунок 4).

³До сих пор в российских компаниях за процесс реструктуризации отвечает непосредственно генеральный директор (76% случаев), хотя высока доля компаний, в которых к проведению реструктуризации причастны и представители акционеров либо совет директоров (38%) (исследование КПМГ).



Рисунок 4. Алгоритм оценки эффективности реорганизации ИКС

Важным этапом процедуры оценки результатов реорганизации ИКС должна стать оценка социально-экономической эффективности реорганизации ИКС,

проводимая с позиций основных субъектов, заинтересованных в эффективном функционировании интегрированной структуры: собственников (акционеров), менеджеров, сотрудников, хозяйственных партнеров, местного сообщества и т.п.

В последние годы термины «реструктуризация», «реорганизация» стали в корпоративном лексиконе синонимом термина «даунсайзинг»⁴ (сокращение размера, в т.ч. занятых). Такой путь на первый взгляд кажется легким (снижается расходная часть бюджета компании за счет резкого сокращения численности работников). На самом деле начинается движение по порочному кругу: сокращается производство, идут массовые увольнения, что в свою очередь приводит к перегрузке «остающихся», стрессу, снижению мотивации, уходу высококвалифицированного персонала, начинает снижаться качество продукции, падать производительность труда и т.п. Таким образом, социально безответственную реорганизацию можно сравнить с техногенными катастрофами: сотни и тысячи людей потерявших работу и находящихся в поиске, стресс и демотивация деятельности у персонала, оставшегося в компании, регионы, погрузившиеся в депрессию.

В случае, если речь идет о реорганизации компании, имеющей общественное значение (например, ОАО РАО «ЕЭС России»), начинаются проблемы, связанные с обеспечением населения продукцией или оказанием услуг, с ростом цен. В работе отмечается, что при оценке эффективности реорганизации ИКС необходимо использовать показатель уровня ее социальной ответственности, учитывающий интересы стейкхолдеров. В данном случае способность компании при реорганизации избежать даунсайзинга может стать одним из показателей уровня социальной ответственности.

Реорганизация ИКС, основанная на принципах корпоративного управления, требует формирования действенного механизма их реализации, характеризующегося богатством содержания используемых форм, приёмов, методов и инструментов (рисунок 5). Это имеет большое значение в деле создания надлежащих условий для стабильной деятельности компании, должно обеспечивать баланс целей заинтересованных сторон и как результат - нулевое значение итогового сложения корпоративных рисков.

⁴Лузин А.Е. Социально-ответственное реформирование и реструктурирование предприятий/ Бизнес-образование №2 (23). 2007, с.77

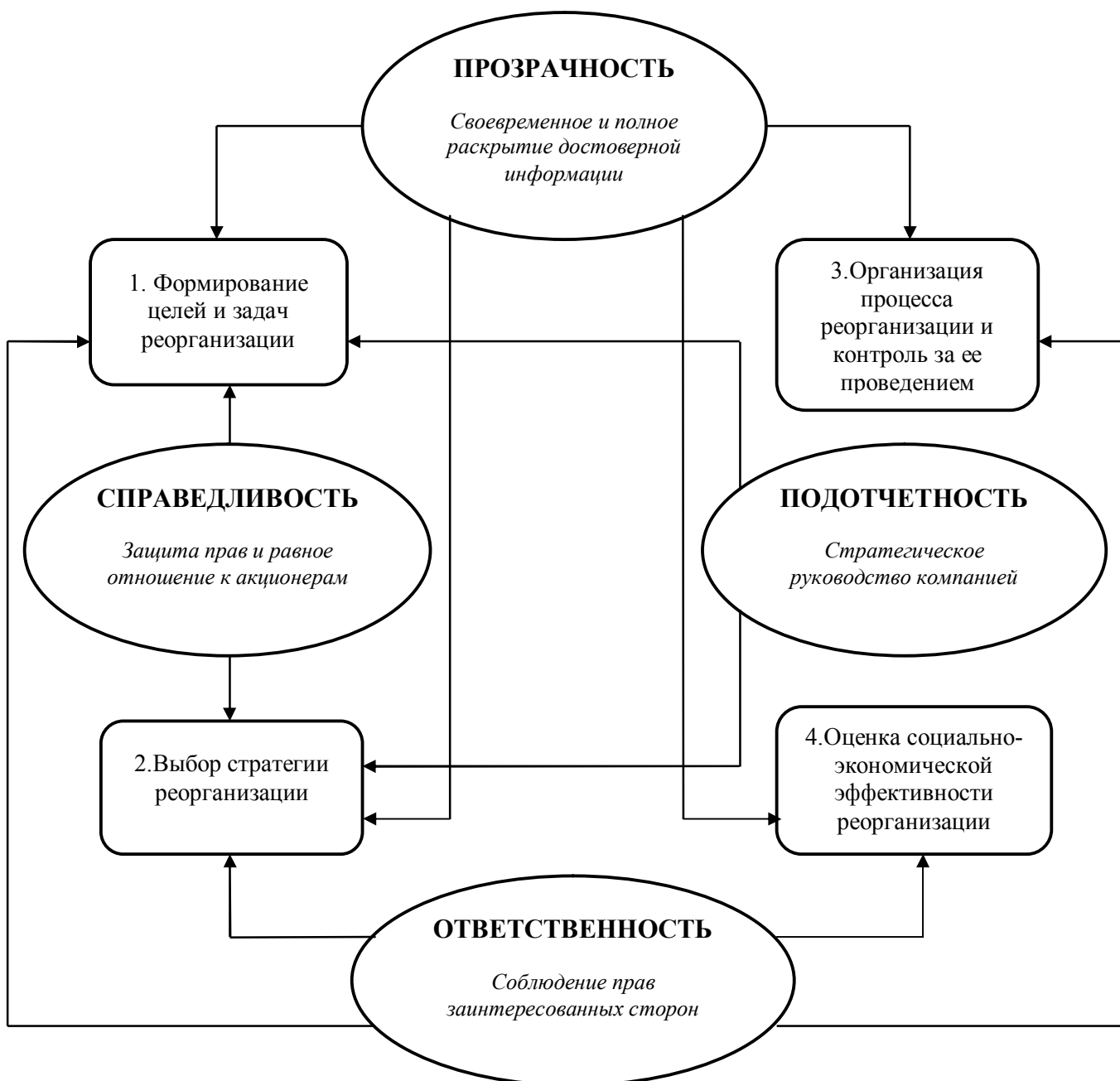


Рисунок 5. Блок-схема механизма реализации принципов корпоративного управления на этапах реорганизации ИКС

Предложенный механизм реализации принципов корпоративного управления строится на основе формирования комплекса мероприятий, обеспечивающих соблюдение основополагающих принципов корпоративного управления на всех этапах процесса реорганизации. Можно выделить следующие основные мероприятия:

- ✓ качественное, полное и своевременное раскрытие информации о деятельности компании на всех этапах реорганизации в соответствии с рекомендациями ФСФР;

- ✓ адекватное распределение прав и полномочий между органами управления, эффективный контроль совета директоров за деятельностью исполнительных органов, усиление роли комитетов при совете директоров, развитие института независимых членов совета директоров;
- ✓ согласование, утверждение и контроль процедуры совершения сделок с активами компании;
- ✓ правильная организация внешнего и внутреннего аудита, системы внешнего и внутреннего контроля;
- ✓ совершенствование внутренних управленческих правил и процедур, бизнес-процессов, организационных структур, системы управления в целом;
- ✓ эффективный надзор со стороны регулирующих и контролирующих органов;
- ✓ целевые программы повышения ликвидности акций, использование возможностей и технологий торговых площадок;
- ✓ заключение соглашений и создание альянсов между акционерами для предупреждения корпоративных конфликтов;
- ✓ использование возможностей судебной системы, привлечение профессиональных юристов;
- ✓ страхование корпоративных рисков, ответственности членов совета директоров;
- ✓ следование этическим нормам ведения бизнеса, принципам социально ориентированного поведения, применение концепции тройной ответственности и отчётности - экономической, социальной, экологической.

В заключении сформулированы основные выводы и практические рекомендации по теме проведенного исследования.

3. ОТРАЖЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ В ПУБЛИКАЦИЯХ

Статьи, опубликованные в журналах, определенных ВАК Минобрнауки России

1. Идрисова А.М. Механизм корпоративного управления и реорганизации компании [текст] / А.М. Идрисова // Вестник университета. - М.: ГОУ ВПО «ГУУ», 2009. - №22. С. 170-172. (0,3 п.л.);
2. Идрисова А.М. Реструктуризация корпорации и реализация принципов корпоративного управления [текст] / А.М. Идрисова // Экономика и управление. - 2010 - №4 (54). С. 66-69. (0,5 п.л.);
3. Идрисова А.М. Роль корпоративного управления в защите прав акционеров в ходе реорганизации компании [текст] / А.М. Идрисова // Вестник университета. - М.: ГОУ ВПО «ГУУ», 2011 - №22. С. 146-148. (0,3 п.л.);

Статьи, опубликованные в других научных изданиях:

4. Идрисова А.М. О реструктуризации в системе корпоративного управления [текст] / А.М. Идрисова // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: Сборник научных статей. Вып. 3. Ч. 3: Реализация современных корпоративных технологий. - М.: Финакадемия, 2008. С. 61-64. (0,2 п.л.);
5. Идрисова А.М. Реструктуризация компаний и формирование эффективной системы корпоративного управления [текст] / А.М. Идрисова // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: Сборник научных статей. Вып. 5. В 3ч. Ч. 2: Корпоративные стратегии и технологии социально ответственного бизнеса. - М.: Финакадемия, 2010. С. 60-63. (0,2 п.л.);
6. Идрисова А.М. Влияние корпоративного управления на рост ответственности компании перед акционерами [текст] / А.М. Идрисова // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: Сборник научных статей. Вып. 6. В 3ч. Ч. 3: Корпоративные стратегии и технологии в современных условиях. - М.: Финансовый университет, 2011. С. 65-67. (0,25 п.л.);