

## Содержание:

Image not found or type unknown



## Этапы становления корпоративного управления

*Корпоративное управление* - совокупность экономических и административных механизмов, с помощью которых реализуются права акционерной собственности и формируется структура корпоративного контроля; система взаимодействий между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами для реализации их интересов.

В России термины "корпорация", "корпоративное управление" стали все чаще использоваться в средствах массовой информации и в литературе, постепенно формируя представление о системе управления, принятой корпорациями, как об одном из способов эффективного управления и вывода российских предприятий из кризиса. Наряду с этим, активное сотрудничество с зарубежными партнерами предоставило возможность российским руководителям различных рангов изучать опыт корпораций передовых зарубежных стран, а разрабатываемое российское законодательство породило много вопросов и сомнений по этому поводу. Несмотря на относительную непродолжительность процесса перераспределения собственности в России уже можно выделить определенные этапы формирования структур корпоративного управления, выявить истоки ошибок и заблуждений и предложить пути их преодоления.

Каждый период олицетворял новую стадию понимания руководством страны экономических проблем и выработки путей их решения, поэтому границы периодов условны и могут быть сдвинуты в любую сторону в соответствии с применяемыми критериями. На мой взгляд, временные рамки и ключевые проблемы каждого из периодов могут быть описаны следующим образом.

*Период до 1987 г.* Административно-командные методы централизованного управления государственной экономикой перестали соответствовать требованиям макроэкономической ситуации; отстранение работников среднего и нижнего уровня от реального участия в управлении предприятиями побудило многих из них попробовать себя в зарождающемся мелком кооперативном бизнесе или

индивидуальном предпринимательстве, а отсутствие четкой законодательной базы и практических знаний по экономике привело многих из них к краху иллюзий быстрого обогащения; корпоративность как система управления производством все больше отождествлялась с клановостью партийно-номенклатурной элиты и вызывала противоречивое отношение начинающих предпринимателей.

Корпоративная среда в этот период была похожа на систему партийно-хозяйственных активов: все ключевые посты на предприятиях распределялись не в соответствии с профессионализмом управляющих, а по старым партийно-номенклатурным связям. Основой для этого послужили, на наш взгляд, три причины:

1. Отсутствие отечественных высококвалифицированных независимых управляющих на рынке труда.
2. Неготовность предприятий высоко оплачивать квалифицированный труд зарубежных управляющих.
3. Остатки тоталитарного мировоззрения в обеих системах и, в связи с этим, низкое желание взаимного обмена накопленным опытом между странами с развитой рыночной экономикой и странами бывшего социалистического лагеря.

*Период с 1987 г. по 1991 г.* Центробежные силы уверенно вели к распаду монополизированной и централизованной организации хозяйства; поощряемая самостоятельность и разрешенная аренда предприятий побудили директорский корпус к поэтапному их подчинению группам работников, разделявшим позицию первых руководителей, то есть корпоративность приобретала оттенок лояльности власти; предусмотренное законодательными нормами участие коллективов в управлении предприятиями через советы трудовых коллективов не получило развития в силу неподготовленности работников к эффективному участию в управлении и нежелания руководителей "делиться властью".

В этот период закладывались основы корпоративности директорского корпуса и структур, приближенных к партийно-номенклатурным органам управления, но уже появились ростки нарождающейся корпоративной среды. Помимо промышленного в России возник и начал развиваться финансовый капитал в банковском и страховом секторах экономики. Появились источники и первые инструменты накопления капитала.

*Период с 1991 г. по 1994 г.* Активная чековая приватизация, в ходе которой произошло первичное перераспределение собственности среди директорского корпуса и сформированных финансово-банковских структур; участие в приватизации было возможно, прежде всего, через открытое и скрытое сотрудничество с администрацией регионов и Госкомимущества России; создаваемые в ходе приватизации на базе крупных государственных предприятий акционерные общества уже можно было относить к корпорациям, но не разработанность акционерного права, недооцененность имущества, а также неподготовленность персонала предприятий сводили корпоративное управление к традиционным методам управления, которые в исполнении непрофессиональных менеджеров приводили к дальнейшему развалу и банкротству предприятий.

В то же время начал складываться определенный корпоративный стиль взаимоотношений отдельных структур, таких, как банковский капитал, нефтегазовые предприятия и другие, когда на смену государственным органам управления приходят самоуправляемые корпорации. Отчужденность же большинства населения от активных процессов участия в управлении собственностью, потеря рабочих мест и экономическая безграмотность сформировали негативное отношение ко всем процессам реформирования экономики.

Но именно в этот период были заложены основы настоящей корпоративности среди новых предпринимательских структур, созданных молодыми (образованными, честолюбивыми) предпринимателями, у которых было только два пути: или войти в кооперацию с бывшими государственными структурами, или противопоставить им цивилизованный бизнес, основанный на опыте зарубежных корпораций. К тому же на принимаемые в корпорациях решения начало влиять уже полученное качественное зарубежное образование в новых для российской экономики сферах: на финансовом и фондовом рынках, на рынке обязательств, в маркетинге, менеджменте. Активное взаимопроникновение западных и российских корпораций, совместная работа на российском фондовом рынке неизбежно подталкивали российские корпорации к пониманию особенностей корпоративного управления.

*Период с 1994 г. по август 1998 г.* Денежная приватизация в условиях принятия законов об акционерных обществах, о рынке ценных бумаг, Гражданского кодекса РФ, уточнения законодательства о приватизации. Активно формируется инфраструктура рынка: инвестиционные корпорации и фонды, депозитарии и регистраторы, паевые инвестиционные фонды, страховые корпорации, аудиторские и консалтинговые корпорации, пенсионные фонды и др. Крупные

зарубежные корпорации открывают в России свои филиалы, представительства или создают совместные фирмы.

Основная тяжесть проблемы привлечения инвестиций перемещается с федерального центра на регионы. Региональные власти принимают местные законы об образовании страховых фондов для привлечения инвестиций, а объектом купли-продажи в соответствии с принятыми региональными законами становится земля и другие объекты недвижимости.

*Период с августа 1998 г. по настоящее время.* Ситуация внешнего и внутреннего дефолта, общий недостаток финансовых ресурсов. Бегство капиталов из России заставляют искать новые финансовые инструменты или новые механизмы использования старых активов. Напряженность на валютном рынке наряду с практически полным отсутствием рынка корпоративных ценных бумаг делают региональные финансовые инструменты практически единственным способом защиты от инфляции и получения дохода в России.

На этом фоне проявляется слабая подготовленность российских менеджеров (особенно высшего эшелона управления) к выбору стратегии развития, привлечению капиталов и инвестиций, удержанию и завоеванию рынков сбыта, учету истинной мотивации партнеров по бизнесу. Все это приводит к дальнейшему перераспределению собственности, но уже на фоне понимающих свои права акционеров. Коррупция и беспредел теневого капитала заставляют высший менеджмент выбирать одно из двух направлений: либо входить в контакт с мафиозными структурами и постепенно терять управление, либо строить такую систему корпоративных отношений, которая позволяла бы сохранить и себя, и собственность.

Корпоративное управление строится на базисе отработанных и действенных норм в сфере финансов, ценных бумаг, управления, трудовых взаимоотношений, контрактных обязательств, договорной деятельности, организационных структур, маркетинга. При наличии базовых государственных документов и накопленного опыта можно строить систему корпоративных отношений на уровне конкретной корпорации, задавая таким образом ориентиры для всей российской экономики.

## **Заключение**

В каждом конкретном случае корпорация в лице ее высшего менеджмента (а в условиях России это пока сами собственники) делает выбор в пользу постепенного включения работников в систему деловых взаимоотношений в сфере собственности вместо жесткого управления наемным персоналом. Это представляет важнейшую тенденцию в становлении и формировании нормальных корпоративных отношений.

## **Список литературы**

- 1.Федеральный закон "Об акционерных обществах" от 26.12.1995 N 208-ФЗ (последняя редакция)
- 2.Федеральный закон от 22 апреля 1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг», (ред. от 03.07.2016).
3. Розанова, Н. М. Корпоративное управление : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 339 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс).
- 4.Захарова С.Г., Шибелова Н.Н., Смирнова М.А. Корпоративное управление. Учебное пособие. – Нижний Новгород: НИМБ, 2010. – 134с.
- 5.<https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-stanovleniya-korporativnogo-upravleniya-i-predposylki-stanovleniya-effektivnoy-korporativnoy-sredy-1>