Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера

Экономическая теория (08.00.01)
Экономика и управление народным хозяйством (08.00.05)
Финансы, денежное обращение и кредит (08.00.10)
Бухгалтерский учет и статистика (08.00.12)
Мировая экономика (08.00.14)
Математические и инструментальные методы экономики (08.00.13)
Гражданское право, предпринимательское право, семейное право, международное частное право (12.00.03)

Вестник Научно-исследовательского центра
корпоративного права, управления и венчурного инвестирования
Сыктывкарского государственного университета

Выпуск № 3

Сыктывкар 2005

УДК 33
ББК 65

Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета [Электронный ресурс] / Сыктывкарский государственный университет - Электрон. вестник – Сыктывкар: СыктГУ, 2005.

Издается в электронном виде с 2004 г.

Режим доступа к Вестнику: http://www.syktsu.ru/

Доступен также на электронном оптическом диске (CD-ROM): 12 см.

Минимальные системные требования: IBM-совместимый PC (Pentium, 133 МГц, RAM 32 Мб, SVGA монитор 800x600, High Color, CD-ROM-дисковод, Windows 98/NT/XP, Adobe Acrobat Reader)

Адрес редакции Вестника:
167000, г. Сыктывкар, ул. Старовского 55, каб. 305
Телефон: (8212) 32-26-29
Факс: (8212) 43-68-20
Электронная почта : koet@syktsu.ru
Адрес в сети Интернет: http://www.syktsu.ru/

© СыктГУ, 2005.

Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета

Учредитель и издатель:

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Сыктывкарский государственный университет». 167000 Россия, Республика Коми, г. Сыктывкар, Октябрьский проспект, 55.

Главный редактор:

А.П. Шихвердиев – д.э.н., профессор, академик РАЕН, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления Сыктывкарского государственного университета, член Российского сообщества корпоративных директоров, руководитель Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета.

Редакционная коллегия:

Е.А. Бадокина – к.э.н., профессор, декан финансово-экономического факультета Сыктывкарского государственного университета;

В.М. Белецкий – к.ю.н., доцент кафедры гражданского права и процесса Сыктывкарского государственного университета;

С.П. Болотов - д.э.н., профессор Сыктывкарского государственного университета;

С.В. Бочкова – к.э.н., доцент, зав. кафедрой бухгалтерского учета и аудита Сыктывкарского государственного университета;

Л.И. Бушуева – к.э.н., доцент, декан факультета управления Сыктывкарского государственного университета;

В.В. Жиделева – д.э.н., профессор, зав. кафедрой государственного и регионального управления, Сыктывкарского государственного университета, зам. министра образования и высшей школы Республики Коми;

В.В. Каюков – д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономической теории Ухтинского государственного технического университета;

П.А. Колмаков – д.ю.н., профессор, зав. кафедрой уголовного права и процесса Сыктывкарского государственного университета;

Ю.С. Новиков – д.э.н., профессор, ректор Института управления и международных связей;

Ю.Ф. Попова – к.э.н., доцент, зав. кафедрой маркетинга и статистики Сыктывкарского государственного университета;

И.К. Проничев – к.э.н., профессор Сыктывкарского государственного университета;

И.И. Рейшахрид – д.э.н., профессор Воркутинского горного института;

В.В. Фаузер– д.э.н., профессор, зав. отделом Института социально-экономических и энергетических проблем Севера УрО РАН.

Редакционный совет:

М.И. Беркович – д.э.н., профессор, академик РАЕН декан экономического факультета Костромского государственного технического института;

А.О. Блинов – д.э.н., профессор Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова;

Н.М. Большаков - д.э.н., профессор, академик РАЕН, ректор Сыктывкарского лесного института Сыктывкарский лесной институт (филиал) Санкт-Петербургской государственной лесотехнической академии им. С.М. Кирова;

В.В. Грибанов - доктор политических наук, профессор, ректор КРАГСиУ;

В.Н. Задорожный - д.э.н., профессор, ректор Сыктывкарского государственного университета;

В.И. Иванов – д.э.н., профессор, зав. кафедрой финансов и кредита Санкт-Петербургского государственного университета;

С.В. Манасарянц – президент Торгово-промышленной палаты Республики Коми;

В.К. Павлов – д.э.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента Белгородского государственного университета;

А.В. Сидорова – д.э.н., профессор, зав. кафедрой статистики Донецкого национального университета;

В.А. Статьин – генеральный директор Объединения по защите интересов акционеров предприятий и организаций (ОПИАК), заместитель директора Российского института директоров;

И.Е. Стукалов – к.э.н., министр экономического развития Республики Коми;

Н.Д. Цхадая – д.т.н., профессор, академик РАЕН, ректор Ухтинского государственного технического университета.

Ответственные за выпуск:

А.А. Вишняков – заместитель руководителя Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета;

А.В. Серяков – начальник департамента «Public Relations» Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета.

Технический секретарь:

Д.Д. Тюрнина

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ 6

И.В. Беликов Проблемы улучшения корпоративного управления в России 6
И.В. Медведев Современные тенденции в области корпоративного управления 17
А.П. Шихвердиев По высоким критериям 25
У. Башкина Результаты исследований практики корпоративного управления 31
Ю.С. Новиков, М.Ю. Новиков Корпоративное управление: ценности и факторы развития 36
В.А. Статьин Профессиональное сообщество корпоративных директоров 43

МЕХАНИЗМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ 45

Е.А. Бадокина Выбор целевой функции финансового менеджмента компании 45
С.В. Бочкова Оценка контрольного и миноритарного пакетов в условиях современного состояния рынка корпоративной собственности 50
А.Ю. Бушев, А.В. Серяков О механизмах влияния корпоративного управления на репутацию компании 54
Л.И. Бушуева Проблемы внедрения корпоративных информационных систем 62
Е. Дубовицкая Система корпоративного управления в холдингах 73
Т.И. Ильина, Т.Ф. Юткина Роль управленческого учета в корпоративном управлении организацией 79
Е.Е. Петракова, Л.И. Бушуева Управление изменениями в корпорации 86
В.В. Фаузер Корпоративные стратегии 91
Л.Н. Фролова Социальная ответственность российских крупных компаний 97

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ 99

В.Д. Алексеева Банковский надзор как фактор повышения качества корпоративного управления в кредитных организациях 99
О.Н. Дорофеева Особенности менеджмента в малом бизнесе 101
А.Н. Елизарова Роль факторинга и форфейтинга в управлении денежными потоками компаний 106
М.В. Жуковец Корпоративное управление торговой компанией - как фактор конкурентного преимущества 109
Ю.Н. Каптейн Некоторые аспекты корпоративного управления инвестиционными процессами (на примере Республики Коми) 119
И.К. Проничев, А.А. Вишняков Участие государства в становлении и развитии венчурного инвестирования в России. Проблемы и перспективы. 124
С.И. Чужмарова, А.И. Чужмаров Налоговое регулирование инвестиционной деятельности 131
Н.В. Ружанская Методики построения ставки дисконта и возможности их применения в российской практике 144

АННОТАЦИИ СТАТЕЙ 148

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ 1566

УСЛОВИЯ ПРИЕМА И РЕЦЕНЗИРОВАНИЯ СТАТЕЙ 158

ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

ПРОБЛЕМЫ УЛУЧШЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

И.В. Беликов

90-е годы стали периодом резкого ускорения тенденции глобализации как основного фактора, определяющего экономические и социальные процессы развития мирового сообщества. Одним из ее проявлений стала глобализация инвестиционных процессов, важной отличительной тенденцией которого стало резкое ускорение темпов роста портфельных инвестиций по сравнению с прямыми.

К этому их подталкивали такие факторы, как растущая конкуренция между инвестиционными институтами за средства инвесторов, а также тот факт, что пенсионные, страховые системы развитых стран все в большей степени стали зависеть от успешности вложений средств, накапливаемых в них, в новые активы, позволяющие получить высокую отдачу.

Утрата этих средств в значительных масштабах чревата серьезными социальными потрясениями. Демографическая ситуация в развитых странах, повышающая нагрузку на пенсионную систему, переход от государственной к накопительной пенсионной системе в ряде ведущих развитых стран делает проблему обеспечения сохранности и эффективного использования средств, переданных в эту систему, еще более острой. Повышение безопасности средств, вкладываемых инвестиционными институтами развитых стран, прежде всего компаниями, управляющими пенсионными и страховыми накоплениями, стало, таким образом, не только финансовым, но и вопросом, имеющим большое социально-экономическое значение. Улучшение корпоративного управления, в особенности в странах с развивающимися рынками, рассматривается в качестве одного из важнейших направлений повышения таких гарантий.

Открывшиеся для инвесторов новые объекты для вложения их средств, однако, несли с собой и весьма значительные риски, особенно для портфельных инвесторов. Как правило, размеры пакетов, приобретаемых портфельными инвесторами, сравнительно невелики. Очевидно, что, приобретая такой (миноритарный) пакет акций, портфельные инвесторы не всегда могут рассчитывать на прямое участие своих представителей в процессе управления компаниями, в которые вложены их средства, учет их интересов руководством и крупными акционерами компаний. Поэтому портфельные инвесторы чрезвычайно чувствительны к законодательно-нормативной базе, регулирующей корпоративные отношения и практике корпоративного управления компаний-реципиентов инвестиций.

С начала 90-х годов зарубежные инвесторы, прежде всего портфельные, при поддержке своих правительств и международных организаций (Мировой Банк, Европейский банк реконструкции и развития, Международная финансовая корпорация, Организация экономического сотрудничества и развития, ЮНКТАД и др.) ведут активную кампанию за принятие правительствами и компаниями стран, в которые направляются значительные инвестиционные средства, правил корпоративного управления, которые должны в максимальной степени защитить права инвесторов, особенно миноритарных, от злоупотреблений со стороны менеджмента и крупных акционеров компаний-реципиентов инвестиций. Есть основания ожидать, что внимание к проблемам корпоративного управления со стороны правительств и организаций развитых стран не уменьшится, по крайней мере, в среднесрочной перспективе.

Руководство и деловые круга ряда стран с развивающимися рынками (Южная Корея, Таиланд, Индия, Филиппины, Бразилия) осознали важность развертывания деятельности по улучшению корпоративного управления и сопровождения ее

интенсивной PR-компанией как внутри страны, так и за рубежом, в качестве получения конкурентного преимущества на рынке глобальных инвестиций, и значительно продвинулись на этом пути. Эти шаги внесли свой вклад в значительное повышение инвестиционной привлекательности этих стран и их компаний. Можно ожидать, что в ближайшем будущем к ним присоединятся еще ряд стран с развивающимися рынками.

За последние годы в ряде стран с развивающимися рынками также стали развиваться пенсионные и страховые системы, предполагающие активное инвестирование соответствующих накоплений. За 1990-е гг. почти в 30 странах, не являющихся членами ОЭСР, были созданы сравнительно крупные негосударственные пенсионные фонды. Можно предположить, что они также будут поддерживать давление в пользу улучшения корпоративного управления, инициированное институциональными инвесторами из развитых стран.

В отношении России требования улучшить корпоративное управление приобрели особенно настойчивый характер после кризиса 1998 г. Наиболее активную роль в их продвижении играют правительства западных стран, международные организации и финансовые институты. При этом необходимо отметить, что в заметной степени ссылки на плохое корпоративное управление в России в качестве одного из важнейших факторов, сдерживающих приток инвестиций, исходящие из указанных источников, представляют собой «политически корректное» прикрытие общего негативного восприятия России как страны, не являющейся объектом для интеграции в развитый мир, по крайней мере, в обозримом будущем. Очевидно, что в ситуациях при примерно равных объективных показателях состояния корпоративного управления в российских компаниях и компаниях стран Восточной Европы, Балтии, Бразилии, Чили, Таиланда и ряда других, вследствие «политического дисконта» практика российских компаний будет оцениваться ниже.

Позиция иностранных частных инвесторов в отношении улучшения корпоративного управления в России является довольно противоречивой. Основными проводниками политики улучшения корпоративного управления выступают институциональные инвесторы западных стран – управляющие пенсионными, страховыми средствами. До настоящего времени их вклад в инвестиционные потоки, идущие в Россию, остается минимальным. Долгое время этому препятствовало отсутствие у России инвестиционного рейтинга. Присвоение такого рейтинга пока не привлекло их заметного внимания к России. Их приход мог бы стать очень важным сигналом для российских компаний с точки зрения увеличения своих усилий по улучшению корпоративного управления. Перспективы такого прихода, однако, пока неясны и, по всей видимости, связаны, в том числе, и с политическими факторами, состоянием отношений между Россией, с одной стороны, и ведущими странами Запада, с другой. В случае сохранения благоприятных макроэкономических тенденций и политической стабильности в нашей стране можно ожидать проявления более активного интереса со стороны этой группы инвесторов к России.

Зарубежные портфельные инвесторы, реально осуществляющие вложения в Россию, как показывает практика, до самого последнего времени ориентировались на краткосрочную спекулятивную стратегию, с концентрацией внимания на узкой группе компаний (15-20, так называемые «голубые фишки»), в которых состояние корпоративного управления достигло более или менее приемлемого уровня. Перспективы для этой группы компаний получить существенную премию за дальнейшее улучшение своего корпоративного управления от инвесторов, работающих в настоящее время на российском фондовом рынке, вызывают серьезные сомнения. Эта группа инвесторов не располагает крупными средствами, и ее стратегия, как правило, ориентирована на поиск очень недооцененных компаний с выводом их на средний ценовой уровень. Неслучайно, летом-осенью 2003г. представители ряда инвестиционных компаний, работающих на российском фондовом рынке, выступили с заявлениями, что «цены большинства акций достигли справедливого уровня», и даже, что «рынок ликвидных российских акций»

перекуплен, а часть инвесторов начинает подумывать о переходе на рынки, где есть возможность для большего роста активов, приобретение которых не связано с чрезмерными рисками. По всей видимости, перспективы дальнейшего роста стоимости указанной группы российских компаний («голубые фишки») в значительных масштабах, в том числе и за счет дальнейшего улучшения их корпоративного управления, связаны прежде всего с их усилиями по привлечению внимания крупнейших зарубежных институциональных инвесторов. Успех такого рода усилий со стороны этой группы российских компаний, по нашему мнению, в очень значительной, если не решающей, степени будет зависеть от политической стабильности и макроэкономической ситуации в России.

В условиях снижения интереса краткосрочных спекулятивно настроенных инвесторов к «голубым фишкам», возможности на привлечение их внимания и значительное повышение с их участием своей стоимости, в том числе и за счет улучшения своей практики корпоративного управления, могут получить примерно 100-200 компаний «второго эшелона», прежде всего те, акции которых уже находятся в биржевом обороте, деятельность которых определяет тенденции развития в своих отраслях, и реализующие достаточно перспективные проекты, связанные с новыми технологиями, товарами или услугами. В настоящее время портфельные инвесторы рассматривают их как исключительно рискованные объекты. Повышение качества корпоративного управления в этой группе компаний от «таежного» до среднего уровня даст инвесторам новые объекты для вложений и возможность для значительного снижения их рисков за счет диверсификации. Премия за улучшение корпоративного управления в рамках этой группы компаний может быть весьма значительной.

Начавшаяся в нашей стране пенсионная реформа, а также расширяющийся страховой рынок означают приход на фондовый рынок в значительных масштабах российских портфельных инвесторов в лице компаний, которые управляют средствами Пенсионного фонда России, пенсионными накоплениями частных лиц, негосударственных пенсионных фондов, страховых компаний. По мнению экспертов, в течение ближайших четырех-пяти лет на российский фондовый рынок ежегодно будут направляться средства указанных категорий портфельных инвесторов в объемах не менее 3-4 миллиардов долларов, а в последующие годы эти суммы могут существенно возрасти. К этим средствам также необходимо добавить средства таких институциональных портфельных инвесторов как паевые инвестиционные фонды, накопления частных граждан, находящиеся в доверительном управлении. Очевидно, что и для России проблема сохранения и приумножения этих средств является чрезвычайно важно как в экономическом (важный инвестиционный ресурс для обеспечения экономического роста), так и социально-политическом плане. Однако до сих пор эти инвесторы не проявляли значительного внимания к состоянию корпоративного управления в компаниях, ценные бумаги которых они приобретали. Не уделяют серьезного внимания этому фактору и банки – ни как акционеры, ни как кредиторы компаний-эмитентов. Очевидно, что эти институты могут и должны внести существенный вклад в улучшение корпоративного управления в компаниях-эмитентах.

Со стороны российских участников процесса корпоративных отношений до настоящего времени основным инициатором улучшения корпоративного управления выступал орган государственного регулирования фондового рынка – Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг. По ее инициативе был разработан Кодекс корпоративного поведения, представляющий собой свод правил «передовой практики» (best practices), основанных, прежде всего, на опыте развитых стран и рекомендациях зарубежных инвесторов. В рамках программы по улучшению корпоративного управления ФКЦБ был подготовлен ряд изменений и дополнений в действующее законодательство, нормативных актов. Однако в целом, политика государственных органов в отношении улучшения корпоративного управления носит непоследовательный характер.

Во-первых, отсутствует необходимая степень рабочего взаимодействия между государственными ведомствами, оказывающими влияние на разработку и внедрения норм, регулирующих корпоративное управление.

Во-вторых, отсутствует фокусировка усилий государственных органов, отвечающих за совершенствование корпоративного управления, на компаниях, акции которых находятся в биржевом обороте, деятельность которых определяет тенденции развития в своих отраслях, планирующих первичные публичные размещения акций. Эти компании, с одной стороны, обладают наибольшим потенциалом роста, привлечения инвестиций, а с другой – несут наибольшие риски для сторонних инвесторов. Поэтому, улучшение корпоративного управления в них будет иметь наибольший эффект как с точки зрения обеспечения экономического роста, стоимости российских активов, так и защиты прав инвесторов. С учетом этого должны строиться требования в отношении этих компаний по раскрытию информации (особенно публично), объем других требований, закрепленных в законодательно-нормативной базе, и санкций за их нарушение, проверки со стороны регулирующих органов и пр.

В-третьих, государство, как акционер, демонстрирует низкую степень желания внести вклад в улучшение корпоративного управления в компаниях, в собственности которых оно участвует. Отсутствует система мониторинга, регулярной отчетности и публичного раскрытия информации о работе представителей федеральных органов власти в органах управления акционерных обществ, акции которых принадлежат Российской Федерации. В этом году появился ряд примеров поведения этих представителей, не содействующих улучшению корпоративного управления и внедрению рекомендаций Кодекса, или даже вступающих с ними в прямое противоречие. Так, весной 2003г. представители государства в советах директоров РАО «Газпром» и РАО ЕЭС голосовали против предложений миноритарных акционеров по созданию комитетов в составе советов директоров, что соответствует рекомендациям международной «передовой практики» (best practices) и рекомендациям Кодекса, а Министерство экономического развития дало отрицательные заключения на эти предложения. По итогам общего собрания акционеров 2003г. в состав совета директоров ОАО «Газпром» не было избрано ни одного независимого директора. Компания «Роснефть» (100% акций принадлежи Российской Федерации) при приобретении весной 2003г. контроля над компанией «Северная нефть» путем выкупа ее акций у частных акционеров, раскрыла не все аспекты сделки. Компания «Башнефть» (контрольный пакет акций принадлежит правительству республики Башкортостан) не допустила большую часть миноритарных акционеров к участию в общем собрании акционеров. Нет каких-либо зримых свидетельств того, что шаги по улучшению корпоративного управления в компаниях с крупным участием государства (например, принятие весной 2003г. в РАО ЕЭС правил осуществления сделок с акциями компании для членов совета директоров и правления) осуществляется при активной поддержке представителей государства. Возник серьезный конфликт с миноритарными акционерами в дочерних обществах «Связьинвеста» (контрольный пакет этой компании принадлежит РФ).

Не лучше обстоит ситуация и с управлением пакетами акций, закрепленных в собственности субъектов федерации и муниципальных образований.

Эффективность деятельности представителей федеральных органов власти в органах управления акционерных обществах с целью улучшения практики корпоративного управления этих обществ, и, в частности, внедрения рекомендаций Кодекса корпоративного поведения может быть значительно повышена. По нашему мнению, этого можно добиться за счет следующего:

- Соблюдение рекомендаций Кодекса могло бы стать предварительным условием для получения акционерными обществами контрактов и финансовой помощи из федерального и региональных бюджетов.

- При проведении конкурсов по продаже пакетов акций, принадлежащих Российской Федерации, одним из критериев оценки предложений потенциальных покупателей, должно стать обязательство по внедрению рекомендаций Кодекса корпоративного поведения, с соответствующим их закреплением во внутренних документах компаний. Несоблюдение этого обязательства должно рассматриваться как невыполнение одного из существенных приватизационных условий.
- В практику отчета представителей федеральных органов власти в органах управления акционерных обществ о результатах своей работы должен быть включен пункт о содействии внедрению рекомендаций Кодекса, а общая оценка этих результатов и решение о представительстве интересов РФ на новый срок должно приниматься в том числе и с учетом результатов отчета по данному пункту.
- Необходимо значительно расширить практику выдвижения в органы управления акционерных обществ, акции которых принадлежат Российской Федерации и субъектам федерации, внешних директоров из числа лиц, обладающих соответствующим опытом и знаниями, и не являющихся сотрудниками органов власти.
- При заключении соглашений с лицами, представляющими интересы РФ в органах управления акционерных обществ, в них должно включаться требование о содействии внедрению рекомендаций Кодекса в практику соответствующих акционерных обществ, а общая оценка результатов их работы и решение о продлении соглашения на новый срок должно приниматься, в том числе и с учетом результатов отчета по данному пункту.

В-четвертых, отсутствует необходимое взаимодействие между органами государственной власти и судебными органами. Как показывает практика, по ряду направлений улучшение корпоративного управления невозможно именно вследствие слабого правоприменения и неэффективности судебной системы.

В целом, характеризуя практику корпоративного управления российских компаний, необходимо отметить определенное ее улучшение, начиная с 2000г., что признается и оценивается инвесторами. Позитивные изменения затронули, прежде всего, следующие аспекты практики корпоративного управления:

- Практика проведения общих собраний акционеров (регулярность, место проведения, формирование повестки дня, извещение акционеров, полномочия собрания, процедуры голосования, подсчет голосов).
- Структура состава советов директоров (соотношение исполнительных и неисполнительных директоров, разделение должностей единоличного исполнительного органа и председателя совета директоров).
- Увеличение количества независимых директоров и членов советов от миноритарных акционеров.
- Раскрытие информации об основных производственных показателях деятельности и общих финансовых результатах.
- Отдельные функции, осуществляемые советами директоров (утверждение стратегии и контроль за ее реализацией, одобрение крупных сделок, реорганизаций).

Однако улучшения крайне неравномерно распределены по общей массе российских компаний. Можно выделить две группы компаний, очень сильно отличающиеся в своем отношении к задачам по улучшению корпоративного управления и практическим шагам в этой сфере.

В первую входит небольшая группа крупных компаний, менеджмент и основные акционеры которых (часто являющиеся одними и теми же лицами) стремятся повысить их капитализацию и инвестиционную привлекательность в глазах инвесторов, прежде всего

зарубежных, и предпринимают ряд шагов по улучшению корпоративного управления. Целью этих усилий является возможная продажа значительных пакетов акций (как из имеющихся в распоряжении нынешних основных акционеров, так и за счет новых эмиссий), улучшение условий кредитования, выход на зарубежные рынки, совместные проекты с ведущими зарубежными компаниями. «Цена вопроса» для этих компаний составляет сотни миллионов и даже миллиарды долларов. Руководство этих компаний в значительной степени воспринимают Кодекс корпоративного поведения как весьма важный (хотя и не единственный) ориентир при формировании своих систем корпоративного управления. Можно ожидать, что в ближайшем будущем эти компании предпримут новые шаги по улучшению своей практики корпоративного управления, соблюдению рекомендаций Кодекса и раскрытию соответствующей информации. Однако даже в этой группе компаний улучшение корпоративного управления, внедрение рекомендаций Кодекса идет крайне неравномерно. В результате, есть несколько компаний, каждая из которых осуществила позитивные изменения в отдельных сферах, но лишь единицы компаний достигли существенных изменений по значительному числу рекомендаций «передовой практики» и Кодекса корпоративного поведения. К числу наиболее проблемных аспектов можно отнести следующие:

- Отсутствие ясной информационной политики, внутреннего документа, который бы ясно определил ее принципы, классификацию различного рода информации, циркулирующей в компании.
- Слабое раскрытие информации о кандидатах в состав совета директоров при их выдвижении.
- Слабое раскрытие информации о членах совета директоров и высших менеджерах.
- Слабое обеспечение контрольных функций советов директоров (формирование комитетов советов, их руководство со стороны неисполнительных директоров, принятие внутренних документов, определяющих функции и полномочия комитетов).
- Явно недостаточное обеспечение работы членов совета директоров на основе ясных и прозрачных профессиональных стандартов и этических норм.
- Медленное формирование систем внутреннего контроля и обеспечение важной роли совета директоров в ее функционировании.
- Отсутствие критериев, процедур и регулярная оценка работы совета, его членов и высших менеджеров.
- Отсутствие критериев, процедур и на их основе определение вознаграждения членов советов и высших менеджеров и раскрытие информации о вознаграждении.
- Слабость процедур, регулирующих выявление и разрешение конфликтов интересов.
- Несовершенство подготовки и реализации сделок с заинтересованностью.
- Низкая эффективность работы ревизионной комиссии.
- Слабое раскрытие информации об основных бенефициарных владельцах акций компании (за исключением очень небольшого числа компаний).
- Отсутствие четкой дивидендной политики и ее документального закрепления (например, в положении по дивидендной политике).

В другой части крупных компаний, действующих в организационно-правовой форме открытого акционерного общества, со значительным объемом акций, находящихся в руках мелких акционеров, существенных улучшений в практике корпоративного управления не происходит. В отношении этой группы компаний улучшение корпоративного управления является объективно очень важной задачей (учитывая их

организационно-правовую форму, наличие значительного числа мелких акционеров, и возможность новых открытых эмиссий), однако внедрение рекомендаций «передовой практики», рекомендаций Кодекса, судя по всему, будет наталкиваться здесь на серьезное сопротивление.

Подавляющее большинство крупных российских собственников очень слабо представляет себе особенности оценки состояния корпоративного управления зарубежными портфельными инвесторами в компаниях, которые стремятся привлечь их средства. В частности, у них существует непонимание того, что в очень значительной степени такая оценка основывается на выявлении привычных для этих инвесторов формальных атрибутов «передового корпоративного управления». В то время, как крупные собственники в ряде стран с развивающимися рынками и высокой степенью концентрации акционерного капитала, прежде всего, таких как Южная Корея, Таиланд, Филиппины, Индия, Бразилия, активно приступили к внедрению в своих компаниях соответствующих атрибутов, при активной поддержке общенациональных бизнес-ассоциаций этих стран и активной PR–компании среди зарубежных инвесторов и международных организаций, в России бизнес-сообщество в целом, за исключением небольшой группы его представителей, демонстрирует отсутствие понимания необходимости таких шагов, того, что значительное число таких шагов и атрибутов не содержит угрозы контролю над компанией со стороны существующих основных собственников.

Основные собственники российских компаний демонстрируют очень высокую, часто экономически необоснованную степень опасения в отношении раскрытия информации о деятельности своих компаний, и, в частности, по вопросам корпоративного управления (по таким, как данные о членах советов директоров и исполнительных органов, числе заседаний этих органов, соотношении исполнительных и неисполнительных членов в составе советов директоров и пр.). Очень часто даже компании, внедрившие у себя отдельные компоненты «передового корпоративного управления», не считают нужным раскрыть информацию о таких шагах.

«Дело ЮКОСа», на наш взгляд, в целом оказывает негативное влияние на оценку российскими компаниями важности корпоративного управления. Ряд крупных и значительное число средних компаний, судя по некоторым признакам, рассматривают ситуацию с этой компанией как подтверждение их опасений в отношении повышения степени прозрачности. В то же время, основные собственники ряда других крупных компаний пришли к выводу, что опыт быстрого повышения стоимости компании через внедрение ряда формальных атрибутов «передового корпоративного управления» и развития отношений с влиятельными западными политико-экономическими группами заслуживает освоения, несмотря на то, что как показывает опыт ЮКОСа, этот актив оказывается недостаточной защитой в случае серьезного конфликта с государством.

Из общего объема предложений и рекомендаций, касающихся улучшения практики корпоративного управления, подготовленных зарубежными органами регулирования, объединениями инвесторов, международными организациями, группами экспертов, до 70 и более процентов посвящено улучшению практики работы советов директоров.

Общепризнанным важнейшим направлением улучшения деятельности советов считается повышение в нем доли неисполнительных, «независимых», директоров. Такие директора рассматриваются как ключевой фактор, снижающий риск инвесторов, связанный с деятельностью компании в целом и ее органов управления и контроля в частности. Следующей ключевой задачей совершенствования практики работы советов директоров считается формирование в их составах комитетов, прежде всего по аудиту, по вознаграждениям, по назначениям. Общей тенденцией рекомендаций в отношении практики работы таких комитетов является обеспечение их независимостью в отношении менеджмента.

В качестве других мер, повышающих надежность работы советов директоров и снижающих риски инвесторов, обсуждаются такие шаги, как ведение регулярной практики оценки эффективности работы советов директоров (реже – работы каждого члена совета в отдельности), обеспечение повышения квалификации членов советов и предоставление им возможностей для привлечения внешних экспертов за счет компании.

Повышение эффективности работы советов директоров российских компаний является чрезвычайно актуальной проблемой.

Таблица 1

Оценка основных компонентов процесса корпоративного управления в российских компаниях рейтинговым агентством «Стандард энд Пурс»

Компания	*Структура собственности и влияние акционеров*	*Отношения с финансово заинтересованными лицами (акционерами и пр.)*	*Финансовая прозрачность и раскрытие информации*	*Состав и практика работы совета директоров и руководства*
Аэрофлот-Российские авиалинии	4,5	6,8	6,2	3,8
Петербургская телефонная сеть	6,0	6,3	5,3	4,8
Ленэнерго	5,5	6,7	5,7	5,0
МТС	7,5	7,7	8,0	6,3

1 балл – низшая оценка, 10 баллов – высшая.

Подавляющее большинство средних и мелких компаний со всей очевидностью не рассматривают проблемы улучшения корпоративного управления в масштабах, предусмотренных Кодексом корпоративного поведения и другими рекомендациями портфельных инвесторов и международных организаций, в качестве практической задачи, по крайней мере, на ближайшее будущее, выдвигая в качестве первоочередных другие задачи. По нашему мнению, такая ситуация связана с тем, что перед этими компаниями задачи, связанные с корпоративным управлением, объективно стоят по-иному, чем перед крупными компаниями, а также теми средними компаниями, которые стремятся привлечь инвестиции через размещение своих акций.

Так, среди компаний, ставших объектом исследования, проведенного под эгидой МФК, более 40% опрошенных компаний планируют привлекать менее 1 млн. долларов в год в течение следующих 3 лет. Еще 30% планируют привлекать от 1 до 3 млн. долларов. Средний объем планируемых инвестиций у компаний с числом акционеров от 50 до 1000 составляет 500 тыс. долларов, а у компаний с числом акционеров более 1000 человек - 7 млн. долларов.

В процессе двух единственных первичных размещений акций, проведенных на российском фондовом рынке, осуществивших их эмитентам - ОАО «РБК» и ОАО «36.6» - удалось привлечь 13,28 млн. долл. и 14,4 млн. долл. соответственно. Состояние рынка этих акций в последующий период отчетливо показало, что эмиссии такого размера и с такой долей в капитале компании (ок. 20%) малоликвидны и не представляют серьезного интереса даже для российских инвесторов, не говоря уже об иностранных[1]. Что касается

[1] Рыжиков С. Первый год после первого российского IPO. – Слияния и поглощения. 2003, N3.
При этом отметим, что обе эти компании представляли передовые отрасли, пользующиеся повышенным вниманием инвесторов – информационные технологии и фармацевтику, в том время, как компании, вошедшие в исследование МФК, представляют значительно менее привлекательные для инвесторов отрасли – легкую промышленность, машиностроение, металлообработку, строительство и производство стройматериалов, химическую промышленность,

привлечения средств через выпуск облигаций, то практика показывает, что экономически целесообразным является эмиссия размером не менее 500 млн рублей (т.е. примерно 17 млн. долл), при том, что даже такой объем эмиссии , как правило, не может создать вторичного рынка. Как показывает российская практика, для успешного размещения облигаций, состояние корпоративного управления эмитента имеет далеко не первостепенное значение.

Приведенные примеры, а также опыт других стран свидетельствует, что основным источником для инвестиций в объемах, необходимых средним компаниям, должны стать кредиты банков и поиск прямых инвесторов, а не размещение ценных бумаг на фондовом рынке с ориентацией на портфельных инвесторов. Российская банковская система в настоящее время явно не соответствует потребностям экономического развития. Необходимость банковской реформы очевидна, и задача создания нормальной банковской системы не может и не должна подменяться необоснованными надеждами на то, что фондовый рынок сможет заменить банковскую систему, в особенности для средних компаний. Хотя большинство средних компаний, и в частности, охваченных ранее упоминавшимся исследованием МФК, имеют организационно-правовую форму ОАО, их характеристики (количество акционеров, количество сотрудников, объем производства), а также планы развития, показывают, что по своей экономической сути большая их часть намного ближе к закрытым, частным компаниям, а форма ОАО является следствием, прежде всего, политических, а не экономических решений на этапе приватизации.

Для средних и мелких российских компаний, в области корпоративного управления первостепенной задачей является улучшение соблюдения действующего законодательства. Для большинства этих компаний перспективы дальнейшего развития связаны с преобразованием в ЗАО или даже ООО, с тем, чтобы организационно-правовая форма соответствовала характеру их бизнеса. Создание в этих компаниях системы корпоративного управления в тех же масштабах, что и в крупных компаниях, со всеми многочисленными атрибутами, предписываемыми рекомендациями зарубежной «передовой практики», не является экономически целесообразным и связано со значительными расходами и рисками.

В странах с развитыми рынками организаторы торговли, биржи рассматриваются как важные компоненты общего механизма улучшения корпоративного управления как компаний-эмитентов, как финансового, так и нефинансового секторов, и, тем самым, снижения рисков инвесторов.

Основным инструментом, с помощью которого биржи могут способствовать улучшению практики корпоративного управления компаний, является включение в правила листинга, в том или ином объеме и с той или иной степенью императивности, требований по улучшению корпоративного управления и раскрытию информации об этой практике.

В соответствии с требованиями органа регулирования фондового рынка, российские биржи приняли новые правила листингования (включения в котировальные листы), которые вступили в силу с 1 февраля 2003 года. Эти правила, в частности, предусматривают соблюдение рекомендаций Кодекса корпоративного поведения компаниями, чьи акции включены в котировальный лист «А» первого уровня, и соблюдение рекомендаций главы 7 Кодекса, посвященной раскрытию информации, компаниями, акции которых включены в котировальный лист «А» второго уровня.

Российские компании пока не видят существенных преимуществ нахождения в листинге А1 и А2, поэтому повышенные требования к этим компаниям с точки зрения соблюдения Кодекса со стороны бирж вызывают у них негативную реакцию.

Для крупнейших российских компаний и части средних компаний, которые больше всего продвинулись по пути улучшения корпоративного управления, российский

металлургию, транспорт. Исключением в этом перечне является лишь пищевая промышленность, где, однако, далеко зашел процесс концентрации.

фондовый рынок не представляет большого интереса с точки зрения привлечения инвестиций через продажу своих акций – их усилия направлены на выход на зарубежных инвесторов через ведущие западные биржи. Присутствие в листингах российских бирж является для них, прежде всего, компонентом общей репутации и следствием необходимости соблюдать требования ФКЦБ. Поэтому, российские биржи, в отличие от ведущих западных бирж, по отношению к крупнейшим компаниям находятся в позиции слабости и предпринимают шаги по ужесточению правил листинга с очень большой оглядкой.

Осуществление российскими биржами функции контроля за соблюдением эмитентами, ценные бумаги которых включены в их котировальные листы, положений Кодекса, объективно представляет собой в нынешней ситуации конфликт интересов. Биржи заинтересованы в сохранении хороших отношений с компаниями-эмитентами, расширении их числа.

Возможной альтернативой наделению российских бирж функциями контроля за соблюдением соответствующими группами компаний Кодекса корпоративного поведения может стать создание рейтинга корпоративного поведения, основанного на Кодексе корпоративного поведения как национальном стандарте (это будет методологически отличать данный рейтинг от других существующих рейтингов). Соблюдение Кодекса будет означать наличие у компании-эмитента рейтинга не ниже определенного уровня, присваиваемого рейтинговым агентством. Этот рейтинг будет использоваться биржами для определения степени соблюдения компаниями, ценные бумаги которых включены в котировальные листы А1 и А2, положений Кодекса.

Крупные российские или иностранные институциональные инвесторы, работающие в России, могли бы публично объявить о том, что принятие и соблюдение компаниями рекомендаций Кодекса корпоративного поведения рассматривается инвесторами в качестве предварительного условия для приобретения ценных бумаг этих компаний.

Было бы полезно, если эти инвестиционные институты, а также общественные организации, представляющие интересы акционеров, принимали бы более активное участие в разработке стандартов профессиональной деятельности членов советов директоров, рейтинговании компаний-эмитентов по уровню их корпоративного управления.

Рост активов институциональных инвесторов, успешное развитие отрасли коллективных инвестиций во многом зависят от эффективности управления привлеченными средствами. Поскольку внедрение стандартов корпоративного поведения, основанных на рекомендациях передовой практики, снижает риски, увеличивает рыночную стоимость компании, это соответствует интересам бенефициаров, передавших свои средства в управление.

Российские управляющие компании могут и должны играть весомую роль в процессе внедрения российскими эмитентами принципов, заложенных в Кодексе корпоративного поведения. Поэтому управляющие, в качестве представителей интересов инвесторов, должны проводить активную политику в области совершенствования системы корпоративного управления тех акционерных обществ, акциями которых они владеют и в органах управления которых они представлены. Этим должны заниматься, в частности, те представители управляющих компаний, которые вошли в состав советов директоров акционерных обществ. Они должны осуществлять контроль за деятельностью менеджеров компании, принимать важнейшие решения по раскрытию информации, следуя рекомендациям Кодекса корпоративного поведения.

Важным направлением улучшения корпоративного управления в компаниях-эмитентах может стать деятельность банков. Возможности по воздействию на состояние корпоративного управления у компаний-эмитентов, имеющиеся у банков, связаны с тем, что банки, во-первых, выступают в качестве кредиторов компаний, в том числе и тех,

ценные бумаги которых обращаются на фондовом рынке, и, во-вторых, часть банков является акционерами таких компаний.

В целом можно сказать, что российские компании сделали лишь первые шаги по улучшению корпоративного управления. Эти шаги очень ограничены как по масштабам, так и по числу вовлеченных в них компаний. Для компаний, сделавших первые шаги в этом направлении, необходимы дальнейшие меры, прежде всего в организации работ своих советов директоров, для поддержания хорошей репутации у существующих акционеров и привлечения других, более консервативных акционеров. Другой важной задачей является значительное увеличение числа компаний, осуществляющих шаги, пусть пока и на начальном уровне, по улучшению своего корпоративного управления. Эти компании могут привлечь средства спекулятивно настроенных инвесторов, работающих на российском рынке, которые начинают утрачивать интерес к ценным бумагам «голубых фишек».

Представители компаний, заинтересованных в улучшении корпоративного управления, должны дать более определенный сигнал как остальному российскому бизнесу, так и международному деловому сообществу о заинтересованности следовать по пути корпоративного управления и способствовать внедрению этих стандартов в деловую практику внутри страны.

Федеральные органы власти должны не только устанавливать высокие стандарты корпоративного управления, но также подтверждать приверженность его представителей, непосредственно участвующих в управлении принадлежащими государству активами, этим стандартам. Это же касается органов власти субъектов федерации.

Инвестиционные посредники и институты, обеспечивающие инвестиционные процессы, должны больше содействовать улучшению корпоративного управления.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

И.В. Медведев

Корпоративное управление, являющее собой систему взаимодействия между акционерами компаний, их представительством - советом директоров и менеджментом общества, работниками компаний, а также иными финансово-заинтересованными лицами (инвесторами) и органами государственной власти, является основным инструментом, призванным обеспечить баланс интересов участвующих сторон в процессе реализации основных целей деятельности.

Основными участниками корпоративных отношений являются владельцы компаний (акционеры) и их менеджеры. Ключевая роль этих участников вызвана тем, что одни (акционеры) предоставили компаниям капитал, то есть осуществили инвестиции, а вторые управляют этим капиталом. Характер взаимоотношений между акционерами и менеджерами зависит от размеров пакетов акций во владении каждой из групп, условий и способов их приобретения, типа собственников и специфики их интересов к конкретной компании.

Одни крупные собственники могут быть заинтересованы в прибыльности компании, укреплении ее позиций в занимаемой сфере бизнеса. Интересы других могут отличаться - например, если крупный акционер является деловым партнером компании, его интересы скорее будут направлены на повышение ее устойчивости и расширение деловых отношений с компанией.

Однако, в дополнение к отношениям «акционеры-менеджеры», в последнее время развивается тенденция признания активными участниками корпоративных отношений и процесса корпоративного управления иных заинтересованных групп:

1. кредиторы: получают часть прибыли компании в соответствии с заключенными договорами, не склонны поддерживать рискованные решения, имеют вложения во многие компании;
2. персонал компаний - заинтересованы в устойчивости компании и сохранении своих рабочих мест;
3. партнеры компаний - заинтересованы в устойчивости компании и продолжении деятельности в определенной сфере бизнеса;
4. региональные и местные органы власти - заинтересованы в устойчивости компании, ее способности создавать рабочие места, реализовывать социальные программы, платить налоги.

Эти группы участников ожидают от компании непосредственного участия в реализации общественных интересов, а не только создания прибыльных производств.

Все участники корпоративных отношений по-разному взаимодействуют между собой и имеют различные интересы, которые совпадают в одних сферах, но расходятся в других. Правильно выстроенная система корпоративного управления должна сгладить влияние этих различий на процесс деятельности компании.

В числе современных тенденций в области корпоративного управления можно назвать:

- Формирование стабильных правил ведения бизнеса
- Рост реальной конкуренции между бизнес-группами
- Растущий спрос российских компаний на инвестиции
- Налаживание новых отношений с инвесторами
- Осознанное участие акционеров в процессах экономического развития, общественном контроле над корпоративным сектором
- Формирование новых профессиональных сообществ (корпоративные директора, секретари компаний) и расширение поля их деятельности

Построение системы корпоративного управления в открытом акционерном обществе рассмотрим на примере ОАО «АЭК «Комиэнерго».

Корпоративное управление в ОАО «АЭК «Комиэнерго» можно условно разделить на два блока:

1. взаимоотношения между ОАО «АЭК «Комиэнерго» и акционерами компании, а также их представительством в виде Совета директоров и менеджмента Общества;
2. корпоративное управление организациями, в которых участвует ОАО «АЭК «Комиэнерго» (дочерними и зависимыми обществами - ДЗО).

Корпоративное управление ОАО «АЭК «Комиэнерго».

Высшим органом управления ОАО «АЭК «Комиэнерго» является Общее собрание акционеров. Для осуществления общего руководства деятельностью Общества, определения стратегических задач и обеспечения прав и законных интересов акционеров, основные полномочия по управлению Обществом делегируются акционерами Совету директоров. Для обеспечения оперативного руководства хозяйственной деятельностью, Совет директоров избирает Правление. Функции Председателя Правления выполняет Генеральный директор, осуществляющий руководство текущей деятельностью Общества в пределах своей компетенции. Генеральный директор избирается Советом директоров ОАО «АЭК «Комиэнерго» большинством голосов членов Совета директоров.

В целях осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества Общее собрание акционеров избирает Ревизионную комиссию, призванную проводить проверки финансово-хозяйственной деятельности ОАО «АЭК «Комиэнерго», анализ финансового состояния Общества с выявлением резервов его улучшения и выработкой рекомендаций для органов управления Общества, а также подтверждать достоверность данных, содержащихся в годовой отчетности Общества.

Важнейшим элементом корпоративного управления в акционерном обществе в современных условиях является следование принципам Кодекса корпоративного поведения, одобренного на заседании Правительства Российской Федерации от 28 ноября 2001 года и рекомендованного к применению в соответствии с Распоряжением ФКЦБ РФ от 04.04.2002г. №421/р (далее - Кодекс).

Несмотря на относительную новизну многих положений Кодекса в контексте сложившейся практики корпоративного управления, объективную необходимость планомерности процесса восприятия его рекомендаций с учетом особенностей Общества, можно со всей определенностью сказать, что в настоящее время ОАО «АЭК «Комиэнерго» в своей деятельности старается следовать принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного поведения.

Данный факт находит свое отражение, прежде всего, в рамках реализации следующих основных направлений, характеризующих качество корпоративного управления в ОАО «АЭК «Комиэнерго»:

<u>Соблюдение требований законодательства Российской Федерации, положений Устава и внутренних документов ОАО «АЭК «Комиэнерго».</u>

Корпоративное управление осуществляется в рамках действующего законодательства РФ, в том числе с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного поведения ФКЦБ РФ. При этом корпоративное управление осуществляется в рамках структуры органов управления и контроля Общества и их компетенции, предусмотренной Уставом и внутренними документами Общества.

<u>Защита прав акционеров и инвесторов.</u>

Основывается на соблюдении основных принципов корпоративного поведения, обозначенных в Кодексе:

«Практика корпоративного поведения должна обеспечивать акционерам реальную возможность осуществлять свои права, связанные с участием в обществе».

«Практика корпоративного поведения должна обеспечивать равное отношение к акционерам, владеющим равным числом акций одного типа (категории). Все акционеры должны иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения их прав».

Общество обеспечивает возможность надлежащего осуществления акционерами своих прав по принадлежащим им акциям Общества, закрепленных законодательством Российской Федерации, положениями Устава и внутренних документов ОАО «АЭК «Комиэнерго».

Осуществление акционерами своих прав, а также равное отношение к акционерам, владеющим равным числом акций одного типа (категории) гарантируется посредством выполнения ОАО «АЭК «Комиэнерго» следующих основных условий:

1. Существование надежной и эффективной системы учета прав собственности на акции. С декабря 2001 года держателем системы ведения реестра владельцев именных ценных бумаг ОАО «АЭК «Комиэнерго» является один из ведущих российских специализированных регистраторов - ОАО «Центральный Московский Депозитарий». Данный регистратор имеет безупречную репутацию и крупнейшую в России сеть филиалов и трансфер-агентских пунктов (в том числе и в Республике Коми, где проживает большинство акционеров - физических лиц).

2. Дружественная дивидендная политика Общества. За 2000-2002 годы Обществом были выплачены доходы по акциям в виде дивидендов в размере от 25 до 74,5 % от чистой прибыли, полученной на конец отчетного периода. Срок выплаты дивидендов установлен Уставом ОАО «АЭК «Комиэнерго» и составляет не более 90 дней с момента принятия решения об их выплате.

3. Достаточная ликвидность акций Общества. В 2000 году акции ОАО «АЭК «Комиэнерго» были допущены к обращению на ведущих российских торговых площадках: НП «Фондовая биржа РТС», ЗАО «ММВБ», НП Фондовая биржа «Санкт-Петербург». Начиная с 2001 года рынок акций ОАО «АЭК «Комиэнерго» характеризуется постоянным ростом.

В 2003 году рынок акций ОАО «АЭК «Комиэнерго» характеризовался ростом как рыночной цены, так и объемов сделок. Оборот по сделкам с обыкновенными акциями ОАО «АЭК «Комиэнерго» в торговой системе НП «Фондовая биржа РТС» в истекшем году превысил более чем в 2,5 раза оборот за 2002 год. Увеличение рыночной стоимости акций Компании обусловило рост капитализации, которая увеличилась в 2003 году на 35% и составила на конец года 80.006.993 USD. Руководство ОАО «АЭК «Комиэнерго» прилагало и будет прилагать все усилия к формированию и поддержанию устойчивого рынка ценных бумаг Общества.

4. Обеспечение реализации всеми акционерами ОАО «АЭК «Комиэнерго» права на участие в управлении Обществом посредством принятия решений на общем собрании акционеров Общества.

Выполнение данного условия обеспечивается посредством неукоснительного соблюдения Обществом установленных законодательством и конкретизированных в Уставе и внутренних документах Общества процедур подготовки, созыва и проведения общих собраний акционеров.

Прозрачность и информационная открытость ОАО «АЭК «Комиэнерго» также является одним из условий, обеспечивающих защиту прав акционеров Общества, наряду с вышеперечисленными.

Обеспечение информационной открытости деятельности Общества является первоочередной задачей ОАО «АЭК «Комиэнерго». Только прозрачность финансово-хозяйственной деятельности на основе предоставления регулярной, достоверной и доступной информации может способствовать завоеванию доверия к ОАО «АЭК «Комиэнерго» со стороны акционеров и инвесторов.

При раскрытии информации об Обществе ОАО «АЭК «Комиэнерго» придерживается следующих принципов:

- регулярности и оперативности раскрытия информации об Обществе;
- доступности информации для сведения большинства акционеров и иных заинтересованных лиц;
- достоверности и полноты раскрываемой информации на основе соблюдения баланса между открытостью Общества и соблюдением его коммерческих интересов.

Информация о важнейших событиях и основных показателях финансово-хозяйственной деятельности Общества публикуется в печатных и электронных средствах массовой информации. Регулярно проводятся встречи руководства ОАО «АЭК «Комиэнерго» с журналистами, посвященные прежде всего обсуждению вопросов перспектив развития Общества в процессе реформирования электроэнергетической отрасли, комментариям текущего положения дел в Обществе и результатам финансово-хозяйственной деятельности. На официальном сайте ОАО «АЭК «Комиэнерго» в сети «интернет» (http://www.rao-ees.ru/komienergo/) содержится обширный объем регулярно пополняемой информации об Обществе.

Кроме того, на основании договора, заключенного Обществом с ЗАО «СКРИН» (Система комплексного раскрытия информации и новостей), информация об ОАО «АЭК «Комиэнерго» находится в свободном доступе для всех заинтересованных лиц на сайте www.skrin.ru.

Обществом установлены партнерские отношения с ведущими информационными агентствами (AK&M, ЗАО «Агенство экономической информации ПРАЙМ-ТАСС»), в рамках которых данные о хозяйственной деятельности и существенных событиях ОАО «АЭК «Комиэнерго» оперативно публикуются в их информационных продуктах и сети «интернет».

Контроль и оценка качества управления бизнесом.

Одним из принципов корпоративного поведения, определенных Кодексом, является:

«Практика корпоративного поведения должна обеспечивать эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества с целью защиты прав и законных интересов акционеров».

Система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ОАО «АЭК «Комиэнерго» представляет собой многоуровневую структуру и реализуется посредством функционирования:

- **Совета директоров** Общества, осуществляющего контроль за деятельностью исполнительных органов, а также за исполнением финансово-хозяйственного плана (бизнес-плана) Общества.

Совет директоров ОАО «АЭК «Комиэнерго» в соответствии с его компетенцией, определенной положениями Устава Общества, осуществляет:

- избрание и досрочное прекращение полномочий Генерального директора и членов Правления Общества,
- определяет условия договоров, в том числе в части срока полномочий, с генеральным директором и членами Правления Общества (что полностью отвечает рекомендациям Кодекса),
- принятие (утверждение) и контроль за исполнением годового (квартального) бизнес-плана и бюджета Общества,
- предварительное одобрение совершения Обществом крупных сделок и сделок, связанных с безвозмездной передачей имущества и оказанием услуг,
- определение кредитной политики Общества,
- определение позиции ОАО «АЭК «Комиэнерго» по совершению ДЗО сделок, предметом которых являются профильные активы;

- одобрение сделок, связанных с отчуждением или возможностью отчуждения профильных активов балансовой стоимостью свыше 10 млн.рублей (решение СД от 17.07.2002г.),
- распоряжение, в т.ч. обременение непрофильных активов рыночной стоимостью свыше 30 млн.рублей (решение СД от 16.05.2003г.),
- одобрение любых сделок по обременению акций и долей профильных ДЗО (решение СД от 30.09.2002г.),
- распоряжение непрофильными активами рыночной стоимостью свыше 500 тыс.рублей, в случае если торги по реализации данных активов не состоялись (решение СД от 16.05.2003г.).

В соответствии с решением Совета директоров ОАО «АЭК «Комиэнерго» от 16.05.2003г. реализация непрофильных активов Общества рыночной стоимостью свыше 500 тыс.рублей (согласно оценке независимого оценщика) должно осуществляться на торгах.

Для сравнения - 1 % балансовой стоимости активов по состоянию на 01.01.2004г равен 112 млн.рублей.

При этом по наиболее значимым сделкам (участие в других организациях, сделки Общества и ДЗО с профильными активами балансовой стоимостью свыше 15 млн.рублей, увеличение уставного капитала ОАО «АЭК «Комиэнерго» и профильных ДЗО, реорганизация и ликвидация Общества и профильных ДЗО, эмиссия ценных бумаг и т.п.) в соответствии с внутрикорпоративными документами ОАО РАО «ЕЭС России» требуется получение предварительного согласия Комиссии по собственности ОАО РАО «ЕЭС России», Правления и Совета директоров ОАО РАО «ЕЭС России».

Таким образом предотвращается практика нарушения прав акционеров путем разводнения капитала, влекущего к увеличению доли одних акционеров за счет сокращения долей других акционеров; вывод активов в «дружественные компании»; трансфертное ценообразование; фиктивное банкротство с последующей скупкой продаваемых акций и т.п.

- **Правления** Общества, осуществляющего предварительное одобрение заключения Обществом сделок стоимостью от 1 до 25 процентов балансовой стоимости активов Общества;
- **Ревизионной комиссии** Общества, являющейся постоянно действующим органом внутреннего контроля Общества, подотчетным Общему собранию акционеров и осуществляющим регулярный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества;
- **Аудитора** Общества, осуществляющего независимую проверку финансово-хозяйственной деятельности в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации в целях подтверждения годовой финансовой отчетности Общества на основании заключенного с ним договора;
- **Контрольно-ревизионного отдела** Общества, отвечающего за проведение ежедневного внутреннего контроля, призванного оперативно выявлять и предотвращать финансовые и операционные риски и злоупотребления в процессе осуществления хозяйственной деятельности Общества.

Во исполнение рекомендаций Кодекса в состав Совета директоров Компании входят **независимые директора**. Их число также соответствует рекомендованному Кодексом - 3 человека (то есть 1/3 состава органа управления).

В качестве планов на текущий год можно отметить создание в совете директоров Общества **комитетов** для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, относящихся к компетенции совета директоров, и подготовки рекомендаций совету директоров для принятия решений по таким вопросам. В настоящее время во внутренних документах Общества отсутствуют положения, регламентирующие порядок формирования и работы комитетов Совета директоров Общества. На годовом Общем

собрании акционеров ОАО «АЭК «Комиэнерго» по итогам 2003 года предполагается рассмотреть изменения и дополнения в Устав Общества, определяющие возможность образования вышеупомянутых комитетов, после чего Советом директоров Общества будут рассматриваться вопросы о создании в его составе различных профильных комитетов.

Корпоративное управление организациями, в которых участвует ОАО «АЭК «Комиэнерго»

На сегодняшний день ОАО «АЭК «Комиэнерго» участвует в уставных капиталах следующих организаций:

- ОАО «Энерготорг» - доля участия 100 %;
- ОАО «Северэнергоремонт» - доля участия 100 %;
- ОАО «Тепловая инвестиционная компания г.Сыктывкар» - доля участия 25 %;
- ОАО «САК «Энергогарант» - доля участия 0,0036 %;
- ОАО «Карт-Центр Мета» - доля участия 5,6779 %.

Небольшие доли, принадлежащие ОАО «АЭК «Комиэнерго» в ОАО «САК «Энергогарант» и ОАО «Карт-Центр Мета», обуславливают невозможность полноценного участия Общества в их управлении, и, как следствие, невысокую эффективность корпоративного взаимодействия с этими обществами. Исключением являются участие в дочерних ОАО «Северэнергоремонт», ОАО «Энерготорг» и зависимом ОАО «Тепловая инвестиционная компания г.Сыктывкар».

Основным документом в ОАО «АЭК «Комиэнерго», определяющим и регулирующим вопросы корпоративного управления дочерними и зависимыми обществами (далее - ДЗО), является Порядок взаимодействия ОАО «АЭК «Комиэнерго» с организациями, в которых участвует Общество (далее - Порядок взаимодействия), утвержденный Советом директоров ОАО «АЭК «Комиэнерго» (протокол от 30.09.2002 года № 8 (117)). Текст документа был доведен до сведения ДЗО и опубликован ОАО «АЭК «Комиэнерго» на официальном интернет-сайте Общества.

Указанный Порядок взаимодействия устанавливает общие условия корпоративного взаимодействия ОАО «АЭК «Комиэнерго» и ДЗО, а также регулирует вопросы реализации Обществом прав акционера (участника) в отношении ДЗО для обеспечения эффективной деятельности представителей Общества в общих собраниях акционеров, советах директоров и ревизионных комиссиях ДЗО.

Основными целями взаимодействия ОАО «АЭК «Комиэнерго» с ДЗО являются:

- Обеспечение стабильного финансового развития, прибыльности функционирования Общества и ДЗО;
- Обеспечение защиты прав и охраняемых законом интересов акционеров Общества и ДЗО;
- Обеспечение инвестиционной привлекательности Общества и ДЗО путем гарантирования их корпоративной «прозрачности», сбалансированности и предсказуемости корпоративной политики в целом;
- Гармонизация отношений между акционерами, должностными лицами и членами трудовых коллективов Общества и ДЗО, исключения возникновения конфликтов между ними и внутри указанных групп;
- Разработка и реализация скоординированной и эффективной инвестиционной политики Общества и ДЗО;
- Повышение эффективности взаимодействия ДЗО по всем направлениям их деятельности.

Корпоративное управление дочерними и зависимыми обществами (далее - ДЗО) строится в ОАО «АЭК «Комиэнерго» исходя из следующих ***принципов***:

1. Соблюдение требований законодательства Российской Федерации, положений Устава и внутренних документов Общества и ДЗО.

2. Экономическая эффективность корпоративного управления ДЗО.
3. Соответствие корпоративного управления ДЗО стратегии развития Общества и ДЗО.
4. Осуществление корпоративного управления ДЗО на основании своевременной, полной и достоверной информации.
5. Взаимодействие Общества с другими акционерами (участниками) и заинтересованными лицами.
6. Публичность и прозрачность корпоративного управления ДЗО.

Построение системы корпоративного управления ДЗО строится в ОАО «АЭК «Комиэнерго», основываясь на системе ***представительства*** в органах управления и контроля организаций, в которых участвует Общество. При этом участие представителей ОАО «АЭК «Комиэнерго» в работе органов управления и контроля ДЗО осуществляется в соответствии с ПОРУЧЕНИЯМИ, выданными Обществом и отражающими позицию Общества по вопросам, рассматриваемым органами управления и контроля ДЗО.

Реализация интересов ОАО «АЭК «Комиэнерго» как акционера (участника) ДЗО осуществляется посредством обеспечения принятия органами управления и контроля ДЗО решений, отражающих позицию Общества и соответствующих стратегии его развития.

По наиболее важным вопросам деятельности ДЗО, относящимся к компетенции его органов управления (в частности, увеличение уставного капитала, реорганизация и ликвидация ДЗО, участие ДЗО в других организациях, внесение изменений и дополнений в учредительные документы ДЗО и т.п.) в соответствии с внутренними документами ОАО «АЭК «Комиэнерго» требуется ***определение позиции Общества*** Советом директоров ОАО «АЭК «Комиэнерго».

В случае, если речь идет о профильном ДЗО, предварительное рассмотрение и принятие решений по наиболее важным вопросам его деятельности согласно внутрикорпоративным документам ОАО РАО «ЕЭС России» может относиться к компетенции Комиссии по собственности ОАО РАО «ЕЭС России», Правления и Совета директоров ОАО РАО «ЕЭС России».

В целях совершенствования и оптимизации процессов корпоративного управления ДЗО в ОАО «АЭК «Комиэнерго» проводятся мероприятия по внедрению действенных механизмов взаимодействия с ДЗО. Разработан проект организационной структуры корпоративного управления ДЗО, а также подготовлены проекты локальных нормативных актов ОАО «АЭК «Комиэнерго», регламентирующих формирование и работу системы корпоративного управления ДЗО. В ближайшее время предполагается утверждение вышеуказанных проектов документов и дальнейшее использование их в процессе корпоративного управления дочерними и зависимыми обществами ОАО «АЭК «Комиэнерго».

Действующим законодательством для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью акционерного общества (глава 12 Федерального закона от 26.12.1995г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах») предусмотрено образование двух органов контроля:

- Ревизионной комиссии, избираемой общим собранием акционеров общества;
- Аудитора, утверждаемого общим собранием акционеров общества.

Исходя из существующей практики работы органов контроля акционерных обществ, зачастую происходит дублирование функций Ревизионных комиссий и Аудитора. Целью производимых проверок является подтверждение достоверности данных, содержащихся в отчетах, и иных финансовых документов общества, а также проверка соблюдения установленного порядка ведения бухгалтерского учета и представления финансовой отчетности.

Считаю, что данное положение дел не является экономически оправданным - обществу не нужны два дублирующих органа контроля.

Проверка и подтверждение достоверности данных финансовой (бухгалтерской) отчетности акционерного общества является скорее прерогативой Аудитора. К компетенции же Ревизионной комиссии скорее должны относиться следующие вопросы:

- анализ финансового состояния общества, выявление резервов улучшения финансового состояния общества и выработка рекомендаций для органов управления обществом;
- проверка финансово-хозяйственной деятельности общества (финансовой, бухгалтерской, платежно-расчетной и иной документации общества) на предмет ее соответствия действующему законодательству, уставу, внутренним и иным документам общества;
- контроль за сохранностью и использованием имущества общества;
- контроль за использованием денежных средств общества (в частности, за исполнением бизнес-плана и бюджета общества);
- контроль за формированием и использованием фондов общества и т.п.

Таким образом, деятельность Ревизионной комиссии должна быть направлена не на проверку правильности отражения в отчетности общества совершенных им операций, а на защиту прав акционеров в части контроля за корпоративными действиями общества и его органов управления, связанные с финансово-хозяйственной деятельностью, такими как подготовка документов общества, связанных с подготовкой и исполнением крупных сделок и сделок с заинтересованностью, реализацией имущества общества.

ПО ВЫСОКИМ КРИТЕРИЯМ

А.П. Шихвердиев

Новые подходы к анализу экономического содержания собственности все теснее связываются с проблемами хозяйственной эффективности и особенностями хозяйственных и правовых отношений. Особое внимание к проблеме корпоративного управления акционерными обществами объясняется тем, что в стратегии развития экономики важная роль отводится именно акционерному капиталу. Это обусловлено не только его масштабами и удельным весом во всей структуре экономики, но и тем, что по своей природе он наиболее приспособлен для привлечения и перераспределения капитальных средств, инвестиционных ресурсов, утверждения позиций страны на мировом рынке капиталов. Акционерная форма достаточно масштабна для усиленной деятельности в конкурентной среде, осуществлении крупных и эффективных инвестиционных проектов, привлечения всего спектра потенциальных инвесторов, включая сбережения населения. Исследование проведено при финансовой поддержке Гранта Российского Гуманитарного Научного Фонда 03-02-00247 а/с Важность развития акционерного капитала для стимулирования инвестиционного процесса подчеркивается также тем, что в настоящее время потенциал развития компаний, основанный на информационной закрытости, близок к исчерпанию. Лимиты кредитования в аффилированных банках и через капитализацию прибыли практически исчерпаны, причем это относится как к мелким и средним компаниям, так и к крупнейшим российским предприятиям. В то же время изменения внешних факторов, обострение конкурентной борьбы, потребность роста и, как следствие, потребность в привлечении дополнительных ресурсов для финансирования заставляет компании искать новые источники средств.

Однако уровень корпоративного управления в нашей стране пока еще оставляет желать лучшего. Здесь сказываются некоторые характерные признаки российского акционерного капитала, сложившиеся в результате распределения мелких пакетов акций приватизированных предприятий среди большого числа акционеров — физических лиц. Другой отличительной чертой российских акционерных обществ является наличие специфических «тесных» отношений между управленцами компаний и владельцами крупных пакетов акций. В результате формирования такой структуры акционерного капитала утвердилась ориентация крупных акционеров не на повышение доходов по акциям компании, не на рост ее капитализации, а на сохранение существующих взаимоотношений с предприятием.

Все это определило возникновение ряда существенных проблем на пути развития корпоративного управления в России, среди которых можно выделить следующие:

- российские акционерные общества практически не восприняли современные тенденции развития корпоративного управления, основанные на построении качественно новых взаимоотношений субъектов корпоративного управления;
- акционерные общества не смогли воспринять так называемую «социальную функцию» как необходимый элемент существования корпораций;
- акционерный капитал не стал основополагающим источником роста общероссийского организованного фондового рынка;
- современный уровень российского законодательства, в сфере корпоративного управления, не отвечает общепризнанным международным стандартам. В нем нет эффективно действующих норм, регулирующих ответственность управляющих акционерным обществом за свои действия в ущерб акционерному обществу, а также норм, закрепляющих ответственность акционеров за злоупотребление своими правами.

Все эти обстоятельства в совокупности препятствуют осуществлению масштабных инвестиций в российские корпоративные ценные бумаги, снижают эффективность функционирования акционерных компаний, а также приводят к возникновению корпоративных конфликтов между субъектами корпоративных отношений.

Именно поэтому необходимо совершенствование внутренних механизмов корпоративного управления, что становится зачастую главным критерием устойчивости и перспективности компании, а не финансовые показатели и оценка развития рынка сбыта продукции, как это было ранее. Исключительную важность приобретает готовность компаний к использованию передовых инструментов и методов передовой практики корпоративного управления.

РЕЙТИНГ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Для оценки конкурентоспособности предприятий в Республике Коми и применения ими методов корпоративного управления был проведен рейтинг корпоративного управления в акционерных обществах региона. Это особенно важно, так как на сегодняшний момент в республике существует, и политическая возможность и острая объективная необходимость в определении направлений более эффективного использования своих экономических ресурсов, создания условия для формирования благоприятного инвестиционного климата посредством формирования согласованной системы мер в законодательной, финансовой, налоговой сферах. В Республике Коми есть большой потенциал для привлечения и, что важнее, для эффективного применения инвестиций, в целях расширения уже существующих производств и создания новых.

Определение рейтинга корпоративного управления и разработка соответствующей методики осуществлялась рабочей группой, сформированной Приказом Министра имущественных отношений Республики Коми от 18.11.2003 г. № 63 в целях проведения работы по совершенствованию корпоративного управления на предприятиях. Предметом оценки явился анализ отношений, сложившихся между акционерами, членами совета директоров и правления компании, между различными группами акционеров, а также между всеми заинтересованными лицами по поводу управления компанией. Рейтинг позволяет увидеть состояние корпоративного управления в компании, а также выявить проблемы, с которыми могут столкнуться инвесторы. В результате рейтинга инвесторы получают заключение о корпоративном управлении компаний, на основании которого они смогут принимать взвешенные и обоснованные инвестиционные решения, а также оценивать свои нефинансовые риски. Чем более выг сокого уровня защиты интересов акционеров конкретной компании удается достичь, тем на большие инвестиции оно сможет рассчитывать.

В основу методики рейтинга положено соблюдение компанией законодательства, а также положений Кодекса корпоративного поведения. Требования кодекса были использованы в качестве критериев оценки, так как законодательство не регулирует, да и не может регулировать все вопросы, возникающие в связи с управлением акционерными обществами и не в состоянии своевременно реагировать на изменения практики корпоративного поведения.

В качестве основных критериев были выделены:

- анализ прозрачности структуры уставного капитала и степени влияния акционеров. Для всех категорий акционеров распоряжение своими пакетами акций, в значительной мере, зависит от их представления о типе и структуре акционерного капитала, роли владельцев крупных пакетов акций;
- анализ раскрытия информации об обществе;
- раскрытие информации об обществе должно осуществляться на добровольной основе в целях более полного информирования о своей деятельности заинтересованных лиц;
- оценка структуры и практики работы совета директоров и исполнительных органов общества. В системе корпоративного управления советам директоров

отводится важная роль. Совет директоров несет ответственность за стратегию развития компании, контролирует деятельность менеджеров. В свою очередь, исполнительные органы общества, к которым относится коллегиальный исполнительный орган (правление) и единоличный исполнительный орган (генеральный директор), являются ключевыми звеньями реализации стратегии общества;

- обзор соблюдения прав акционеров. Общество должно соблюдать права акционеров, включая мелких и иностранных, и обеспечивать равное отношения к ним. У всех акционеров должна быть возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав. К основным правам акционеров относятся права на надежные методы регистрации права собственности, отчуждение или передачу акций, получение необходимой информации о корпорации, участие и голосование на общих собраниях акционеров, участие в выборах правления, долю в прибылях корпорации;
- ведение реестра. При анализе данного компонента учитывается соответствие ведения реестра компании нормативно-правовым актам; I урегулирование и предупреждение корпоративных конфликтов. Осуществление обществом предпринимательской деятельности, успешное разрешение задач и достижение целей, поставленных перед обществом при его учреждении, возможны лишь при создании в нем условий для предупреждения и урегулирования корпоративных конфликтов;
- контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества. Здесь важным элементом является независимость аудитора и ревизионной комиссии, а также полноценная и объективная оценка финансово-хозяйственной деятельности общества;
- дивидендная политика общества. Очень важным в анализе является то, какова дивидендная история акционерного общества, каков процент чистой прибыли, направляемый на выплату дивидендов. Если же общество не выплачивает дивиденды, важно разобраться, каковы причины такой политики;
- разрешение корпоративных конфликтов.

При расчете рейтинга корпоративного управления использовались две группы исходных данных: информация, предоставляемая акционерным обществом на запросы группы от имени Министерства имущества как акционера, а также информация, дополнительно раскрываемая компанией. Этот источник использовался, так как потенциальный инвестор, действуя законным путем, имеет возможность основывать свои решения только на информации, публично раскрытой компанией или на иных общедоступных материалах (информация СМИ, обзоры аналитиков рынка и др.).

Согласно разработанной методике, рейтинг корпоративного управления представляет собой показатель оценки корпоративного поведения компании по шкале, максимальное значение которой соответствует «идеальной компании». В качестве критериев рассматривается обеспечение баланса интересов компании в части получения максимальной прибыли, интересов акционеров в части повышения доходности акций и интересов заинтересованных лиц в части эффективной и стабильной деятельности компании. Кроме того, предполагается, что компания проводит мероприятия, направленные на улучшение корпоративного управления и для акционеров отсутствуют связанные с этим возможные риски.

Был использован метод экспертных оценок, который позволил сформировать определенную базу данных, содержащую информацию о структуре акционерного капитала и корпоративных отношениях в акционерных обществах, ставших объектом анализа.

В соответствии с проблематикой исследования в качестве основной предпосылки улучшения инвестиционной привлекательности Республики Коми была сформулирована

проблема переориентации предпочтений населения с банковской сферы на реальный сектор экономики посредством вложения средств населения в акции предприятий республики.

При определении уровня корпоративного управления компании были разделены на три основные группы:

- компании, ряд аспектов деятельности которых, в области корпоративного управления, не соответствует нормам закона;
- компании, корпоративное управление которых полностью соответствует нормам законодательства;
- компании, которые в реализации корпоративного управления руководствуются не только положениями законодательства, но и используют на практике определенные рекомендации Кодекса корпоративного поведения.

Большое внимание уделялось использованию компаниями рекомендаций Кодекса корпоративного поведения на практике и анализу причин неприменения ряда его положений.

ЧТО МЕШАЕТ ИНВЕСТОРУ

В результате проведения рейтинга были обнаружены следующие недостатки в корпоративном управлении компаниями республики:

- недостаточно реализуются права в области предоставления информации как относительно структуры уставного капитала, так и о кандидатах в члены совета директоров, аудиторов, ревизионной комиссии. Кроме того, недостаточно четкими представляются положения, регулирующие выкуп акций у акционеров;
- отсутствуют четкие формулировки проводимой обществом информационной политики, раскрываются не все аспекты финансовой информации, не всегда представляются полные сведения о кандидатах на выборные должности, результаты деятельности компании не публикуются в средствах массовой информации. Исходя из практики деятельности компаний, можно сделать вывод, о том, что компании не раскрывают информацию, прежде всего, финансовую, из опасений недобросовестных действий конкурентов. Отсутствие же Положения об информационной политике вызвано недостаточной информированностью акционеров и управленцев компании о рекомендациях Кодекса корпоративного поведения;
- в большинстве компаний генеральный директор совмещает свою должность с функциями члена совета директоров, определяя, таким образом, стратегию развития акционерного общества. Согласно положениям Кодекса, в число важнейших функций совета директоров входит также контроль над деятельностью исполнительных органов общества; выполнение же генеральным директором функций члена совета директоров ставит под сомнение объективность контроля, особенно когда в составе совета нет независимых директоров;
- практически во всех компаниях отсутствуют независимые директора в составе совета директоров. Это нельзя объяснить нецелесообразностью применения данной рекомендации Кодекса корпоративного поведения на практике;
- скорее всего это вызвано нежеланием усиления контроля;
- не разработаны Положения о дивидендной политике, отчеты о дивидендной политике не публикуются в периодических изданиях, более того, в ряде компаний отмечено несоответствие между получаемой обществом прибылью и суммой выплаченных дивидендов. Это может свидетельствовать об отсутствии баланса между необходимостью поддержания привлекательности акций компании путем выплаты больших дивидендов, и необходимостью реинвестирования прибыли в развитие производства, что в недалеком будущем может сказаться на привлекательности акций.

Для устранения обозначенных недостатков, связанных с корпоративным управлением в акционерных обществах, необходим эффективно работающий совет директоров, который в состоянии обеспечивать стратегическое руководство акционерным обществом, осуществлять эффективный контроль над работой менеджеров и отчитываться перед акционерами и компанией в целом.

Если деятельность совета директоров неэффективна, то возникает проблема вывода активов, передел собственности в интересах неэффективных собственников. Доказательством может служить ситуация, сложившаяся в свое время в ОАО шахта «Воргашорская» (крупнейшая в Европе). Совет директоров шахты принял решение о размещении дополнительной эмиссии акций таким образом, что в результате передачи почти контрольного пакета акций были ущемлены интересы акционеров — шахтеров, нанесен ущерб имущественным интересам Республики Коми, существенный ущерб был причинен и интересам самой шахты. (Доля акционеров — шахтеров сократилась с 42% до 2,7%, доля государства сократилась с 58% до 49,5%). Если бы в составе совета директоров шахты имелись независимые директора, то принятие решения, ущемляющего интересы существующих акционеров, не состоялось бы. Поэтому иметь в составе совета директоров независимых директоров для многих акционерных обществ является объективной необходимостью.

Независимый директор должен руководствоваться интересами компании в целом. Поэтому профессионализму независимого директора необходимо уделять большое внимание. Кроме того, он должен самостоятельно принимать решения — только в этом случае он будет независимым. Немаловажно при этом, параллельно с созданием института независимых директоров, готовить их уже со студенческой скамьи — юристов, управленцев. В этих целях после принятия российского Кодекса корпоративного поведения в Сыктывкарском государственном университете была открыта специализация «корпоративный менеджмент» и открыта кафедра корпоративного управления, которая ведет целенаправленную подготовку будущих корпоративных директоров, способных управлять российскими компаниями в соответствии с международными стандартами корпоративного управления. Помимо базовой подготовки, необходимо постоянно информировать и менеджеров, и членов совета директоров о новых тенденциях в области корпоративного управления. В этих целях в апреле 2004 г. в г. Сыктывкаре (Республика Коми) была проведена международная научно-практическая конференция «Эффективное корпоративное управление — конкурентное преимущество будущего», с участием Центра деловой этики и корпоративного управления, Российского института директоров, международной финансовой корпорации и руководителей более 50 акционерных обществ республики. Во многом проведение этой и подобных конференций будет способствовать совершенствованию корпоративного управления и выходу акционерных обществ на внутренний и внешний рынок инвестиций.

По итогам проведения рейтинга была также выявлена неэффективность деятельности представителей государства в акционерных обществах. Они не способствуют достижению положительных показателей, а в отдельных случаях решения противоречат интересам государства и часто приводят к корпоративным конфликтам. В том же ОАО шахта «Воргашорская представитель государства (владеющий 58% акций компании) проголосовал за передачу контрольного пакета акций неэффективному собственнику, что ущемило интересы государства и общества (доля государства уменьшалась на 9%). Представители не несут ответственность за судьбу государственной собственности, но они, по сути, не могут быть управленцами в акционерных обществах. Одной из возможных альтернатив может стать широкомасштабное введение в практику управления государственными пакетами акций института доверительного управляющего. Однако, при решении о передаче принадлежащих государству акций в доверительное управление, необходимо иметь в виду, что наличие лицензии еще не означает существование необходимого опыта в этой области, и что действия по осуществлению

функции управляющего будут преследовать, прежде всего, интересы государства, а не собственную выгоду. Следовательно, поиск управляющего для государственной собственности лежит отнюдь не в плоскости финансовых институтов, банков, государственных представителей. Скорее всего, речь идет о выборе управляющего, являющегося одновременно и партнером государства, то есть о стратегическом сотрудничестве государства с теми, кто совместно с государством владеет собственностью. Целесообразна также замена представителя государства (государственного чиновника, в основном работника министерства) на профессионала — корпоративного директора, к примеру, по рекомендации Российского института директоров. В этих целях необходимо внести изменения в законодательство. Таким образом, в целях активизации инвестиционной деятельности следует развивать и совершенствовать стандарты корпоративного поведения, обеспечивающие выполнение действующего законодательства, учет наилучшей практики и следование высоким этическим стандартам. Для этого компании должны знакомить членов совета директоров, членов исполнительных органов, других должностных лиц и сотрудников общества с правилами корпоративного поведения, а также вести систему внутреннего контроля, обеспечивающего соответствие деятельности общества законодательству. Тем самым будут созданы предпосылки для внедрения наилучшей практики корпоративного поведения.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

У. Башкина

Некоммерческое партнерство «Центр деловой этики и корпоративного управления», создано в Санкт-Петербурге в 2000 г. с целью пропаганды и продвижения в Российской Федерации принципов этичного бизнеса.

В течение 2003-2004 гг. Центр осуществлял работу над двумя проектами «Оценка образовательных потребностей в улучшении деловой этики и корпоративного управления», финансируемого Фондом Евразия и «Совершенствование отчетности в корпоративном управлении», финансируемого Агентством США по Международному Развитию.

В рамках этих проектов были проведены исследования корпоративного управления и опросы руководителей крупнейших открытых акционерных обществ Северо-Запада, участников наших проектов. Обобщенные результаты проделанной работы мы представляем в данной статье.

В течение 2000—2003 гг. было опубликовано несколько исследований о практике корпоративного управления в России. Анализ этих работ, а также публикаций в различных источниках, также посвященных этой проблеме, позволяет сделать выводы о национальных особенностях корпоративного управления, и о внедрении лучших принципов корпоративного управления по зарубежным образцам. Можно сделать несколько основных выводов.

1. Во многих российских компаниях еще недостаточно разделены функции собственника и менеджера. Как правило, главный человек в компании — основатель, он же основной акционер, он же руководитель. Акционеры вовлечены в оперативное управление компаниями, а четкое разделение функций совета директоров и генерального директора отсутствует. Это обусловлено несколькими причинами:

- при приватизации, когда акции государственных компаний обменивались на ваучеры, в большинстве предприятий контроль перешел к инсайдерам. В большинстве случаев в дальнейшем он концентрировался в руках руководителей. Одно из исследований (1) показало, что концентрация собственности положительно влияет на корпоративное управление (до тех пор, пока она не превышает 50% в одних руках, далее корпоративное управление ухудшается);
- в России пока еще недостаточно квалифицированных кадров, которые могли бы стать эффективными наемными менеджерами;
- компании мало задумываются о том, чтобы провести такое разделение полномочий между органами управления компанией, которое способствовало бы созданию максимальной добавленной стоимости.

2. Компании привлекают мало инвестиций. В условиях слабо развитых фондового рынка, банковской системы, пенсионной системы и других форм перераспределения средств из накоплений в инвестиции компании, с одной стороны, имеют ограниченные возможности использования заемных средств, а С другой стороны, не испытывают такого сильного давления со стороны конкурентов (какое испытывали, если бы конкуренты привлекали большие средства). Последний фактор, правда, теряет значение в связи с приходом в Россию крупных международных компаний, которые могут инвестировать в свои производственные мощности миллиарды долларов.

- согласно некоторым оценкам, сейчас в России крупнейшим источником инвестиций (помимо собственных средств) являются кредиты со стороны родительских структур (холдингов, материнских компаний);
- не все российские холдинги перешли на единую акцию, которая позволила бы им выйти на фондовый рынок;

- компании не заинтересованы в выходе на фондовый рынок, поскольку это может привести к потере контроля. То же самое может произойти и при привлечении крупных кредитов со стороны.

3. Следование принципам корпоративного управления может привести к определенным дополнительным издержкам. Создание и внедрение системы хорошего корпоративного управления: большая информационная открытость может позволить конкурентам узнать о компании достаточно сведений, чтобы использовать их против нее. В отдельных случаях принятие решений может быть затруднено или замедлено, чтобы соблюсти все нормы законодательства и лучшей практики; миноритарные акционеры могут «беспокоить» компанию по ряду вопросов — социальной и экологической ответственности и прочих пожеланий. В связи с этим:

- определенный отпечаток на качество корпоративного управления на компанию накладывают сложившиеся в отрасли средние /лучшие/ худшие стандарты, а также вовлеченность заинтересованных лиц, конкуренция, наличие иностранных компаний, привлекательность отрасли для инвестиций, ее общее развитие. Так, по сложившейся практике в России наибольшее внимание уделяют корпоративному управлению нефтегазодобывающие и телекоммуникационные компании; энергетики (РАО «ЕЭС»), остальные отрасли, как правило, меньше представлены в рейтингах, хотя можно найти здесь также представителей металлургической отрасли, машиностроения, транспорта («Аэрофлот»), пищевой промышленности («Вимм-Билль-Данн»);

- определенное влияние оказывает также политика холдинга, к которому принадлежит компания (что в случае энергетики практически совпадает с отраслью);

4. Низкая осведомленность компаний, которая складывается из нескольких факторов:

- далеко не все руководители знают о том, что такое корпоративное управление, каковы его основные принципы, зачем оно в принципе нужно, а уж тем более знали в Кодексе корпоративного поведения хотя бы частично. Оценки доли таких руководителей (согласно разным исследованиям, проводимым в форме анкетирования) весьма различны, но нельзя забывать, что подобные опросы, как правило, проводились на достаточно небольших выборках — «избранных», самых крупных и/или котирующихся на российских / зарубежных фондовых биржах, кроме того, уже в определенной степени мотивированных (незаинтересованные компании просто не заполняли анкеты). Это значит, что оценки осведомленности вполне могут быть завышены.

- в России в целом еще недостаточно опыта применения на практике принципов хорошего корпоративного управления — мало опытных специалистов, нет стандартных процедур, применимых именно в российской практике; руководство компании и заинтересованные лица недостаточно хорошо понимают важность и полезность хорошего корпоративного управления.

5. В дополнение можно назвать и еще один фактор — российский фондовый рынок, по отзывам многих публикаций, настолько раздут, что уже можно говорить больше о конкуренции между инвесторами, чем о конкуренции между компаниями. Примером для сравнения может послужить Китай — согласно недавно вышедшей публикации (2), быстрый рост экономики в сочетании с улучшением политики правительства оказывают тем более сильное влияние, чем недостатки корпоративного управления в компаниях. «Инвесторы по-прежнему очень оптимистичны — они согласны на больший риск», сообщает Paul Pong, управляющий директор Pegasus Fund Managers Ltd. Этот оптимизм, похоже, приведет к ряду сильных дебютов, несмотря на то, что китайские компании часто славятся непрозрачной практикой корпоративного управления.

И действительно, наибольшее внимание практике корпоративного управления уделяется в развитых странах, где рост невысок, а вот последствия плохого корпоративного управления в последнее время давали о себе знать — как раз после

завершения очередного периода бурного роста на фондовом рынке, когда пузыри лопнули.

С этой точки зрения можно, что развитие корпоративного управления в нынешней ситуации, когда пузырь на фондовом рынке надувается, остается лишь в начальной стадии. У компаний, не планирующих выход на зарубежный рынок, вряд ли будут стимулы жестко следовать принципам корпоративного управления, когда можно и без этого привлечь инвестиции либо достаточно успешно развиваться за счет собственных средств.

МНЕНИЕ КОМПАНИЙ

Выше был представлен анализ общих исследований, т.е тех, которые анализировали ситуацию в целом, «извне». Рассмотрим теперь, каково мнение самих компаний. Только около 40% компаний указали на то, что у них есть политика, направленная на улучшение корпоративного управления. Только треть опрошенных заявили, что читали Кодекс корпоративного поведения полностью.

Среди препятствий, которые мешают внедрению положений Кодекса корпоративного поведения, рекомендованного ФКЦБ, респондента больше всего указали «в России еще недостаточно развита деловая культура» и «недостаток информации о практике применения Кодекса и о ее преимуществах». Указывали также на «недостаток времени, чтобы уделить его данной проблеме». Меньше всего указывали «нет необходимости» и «данная практика неприменима в российской действительности». Предложенный вариант ответа «затраты на внедрение не оправдают себя» не указал никто из отвечавших на вопросы анкеты.

Один из ответивших отметил: «Нет потребности; Нет отношения к Кодексу как к инструменту эффективного управления. Не созрели отношения "собственники — менеджеры — совет директоров"».

Ответы участников показали, что на момент начала проекта не все достаточно хорошо представляли себе термин «корпоративное управление», смешивая его с понятием «корпоративного менеджмента».

Большинство респондентов чувствуют недостаток знаний в области корпоративного управления.

Интересно отметить, что в аналогичном исследовании (3), проводившемся компанией IFC, на вопрос «Основные препятствия к улучшению практики корпоративного управления» компании были даны следующие ответы:

- недостаток знаний и информации (63%)
- нехватка квалифицированных специалистов (50%)
- неэффективность российского законодательства о компаниях (27%)
- низкая отдача затрат на совершенствование корпоративного управления (20%)
- внедрение эффективной системы корпоративного управления может повлечь за собой повышение риска (например, поглощения) (16%)
- процесс корпоративного управления базируется на конфиденциальной информации, которую могут использовать конкуренты (16%)
- иное (5%)

Таким образом, сами компании выдвигают на первое место проблему недостаточной осведомленности о корпоративном управлении. По мнению же экспертов, основными препятствиями являются высокая концентрация собственности, недостаточное разделение функций менеджера и собственника недостаточно большие возможности для привлечения внешних инвестиций.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧАСТНИКАХ ПРОЕКТА

1. Данные о структуре собственности доступны по 23 предприятиям (в основном ОАО), или 2/3 от общего количества участников проекта. Их анализ показывает:

а. У большинства компаний есть собственники, владеющие крупными пакетами акций:

I. 6 компаний имеют одного 100%-ного собственника;

II. 4 компании имеют одного собственника, владеющего более 50% капитала (из них 2 имеют других крупных собственников, владеющих более 5% акций);

III. из компаний, у которых нет собственников более 50% капитала, 12 компаний имеют собственников более 5% (у трех компаний не указаны другие крупные собственники, остальные имеют от 2 до 6 таких собственников; в некоторых к таким собственникам относится генеральный директор);

IV. 1 компания имеет множество мелких акционеров.

б. Большинство компаний принадлежат к тем или иным холдингам (либо являются их головными компаниями), прозрачность собственности нехарактерна для большинства компаний:

1. не менее 25 компаний из 36 участников проекта (чуть более 2/3) входят в холдинговые структуры (то есть компания является частью холдинга, либо основной компанией в холдинге, либо имеет родительскую компанию);

II. для того, чтобы судить, насколько разделено владение и управление, в большинстве компаний нужно проводить специальное исследование. У 5 компаний в структуре капитала есть номинальные собственники (то есть реально акциями владеет не указанная компания, а кто-то другой), лишь у 4 компаний указаны владельцы — физические лица. У 6 компаний основными владельцами являются зарубежные холдинги — только в отношении этих компаний можно говорить о разделении владения и управления. У остальных акции держат, в основном, российские юридические лица. Это означает, что из информации об основных акционерах компании нельзя однозначно судить, кто является окончательным владельцем.

2. Привлечение инвестиций. Доступная открытая информация (пресса, листинги российских бирж, пресс-релизы компаний) показала, что

а. ценные бумаги 7 компаний (4) входят в котировальные листы ММВБ или РТС (притом, что всего в котировальные листы российских бирж входят ценные бумаги 8 компаний Северо-Западного региона);

б. из компаний, которые не входят в котировальные листы, 9 компаний привлекают или планируют привлечь (5) крупные внешние инвестиции за счет выпуска облигаций (3 компании), продажи акций (1 компания), или крупных кредитов банков (5 компаний);

с. компании, которые не привлекают внешних инвестиций половина (10) являются дочерними компаниями иностранных или российских холдингов, и, таким образом, не занимаются самостоятельно привлечением инвестиций, остальные 10 — холдинги либо отдельные компании, которые используют только внутренние источники (по крайней мере, они не объявляют о привлечении внешних инвестиций).

д. Данное соотношение (около 45 % компаний из общего объема привлекает внешние инвестиции) согласуется с соотношением, полученным IFC при анализе практики корпоративного управления в российских компаниях (выборка из 300 компаний). В исследовании же, проводившемся Институтом экономики переходного периода на более обширной выборке российских компаний (около 800) меньше 25 % компаний-респондентов привлекали внешние инвестиции. Т.е. участниками проекта становятся компании, достаточно сильно заинтересованные в развитии.

3. Отраслевой состав выборки по проекту показывает, что в него удалось вовлечь значительное количество компаний из отраслей, в которых внедрение передовых принципов корпоративного управления не очень широко распространено (пищевая промышленность, проектная деятельность, легкая промышленность, строительство, транспорт, химическая промышленность; значительное количество компаний относится к машиностроению /приборостроению).

4. Анализ требований компаний к обучению показал, что наибольшим спросом пользуются практические вопросы применения принципов корпоративного управления, на основе конкретных примеров.

ВЫВОДЫ

Основными препятствиями к внедрению принципов корпоративного управления в целом являются незаинтересованность компаний, недостаток знаний, а также некоторые факторы внешней среды (отраслевая принадлежность, обычаи деловой практики).

Поскольку в проекте по улучшению практики корпоративного управления участвуют заинтересованные в этом компании (прежде всего те, которые привлекают и планируют привлекать внешний инвестиции, а также входящие в российские и зарубежные холдинги; в большинстве случаев у компаний есть крупные акционеры), основными препятствиями во внедрении лучших принципов корпоративного управления являются:

- недостаток информации и практики (как внедрять те или иные принципы),
- сложившиеся деловые обычаи.

Литература

1. С. Гурьев, О. Лазарева, А. Рачинский, С. Цухло «Корпоративное управление в российской промышленности»

2. «Investors hungry for Chinese IPOs as corporate governance issues loom», Channelnewasia.com

3. «Практика корпоративного управления в регионах России».

4. Строго говоря, одна из указанных 7 компаний сама не входит в котировальные листы, но является частью холдинга, акции которого входят в листинг.

5. Здесь учитывались только официальные заявления компаний, сделанные в прессе.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЦЕННОСТИ И ФАКТОРЫ РАЗИТИЯ

Ю.С. Новиков, М.Ю. Новиков

Корпоративное управление прошло в своем развитии сложный путь становления и развития, является важнейшим достижением XX века. Управление, в том числе и корпоративное управление, является важнейшим ресурсом реформирования экономики. По оценке патриарха современного менеджмента П.Друкера, успехи не только корпорации, но и всей нации на 80% определяются не природными ресурсами и технологиями, а эффективностью менеджмента (1). Как считают эксперты рыночных преобразований, менеджмент действительно можно считать одним из наиболее сильных конкурентных преимуществ той или иной экономики, той или иной корпорации. Реформирование корпоративного управления, как отмечалось на первой международной конференции по корпоративному управлению и экономическому росту в России, состоявшейся 3-4 июня 2994 года в Москве, является своеобразным феноменом последних десяти лет (2).

Понимание менеджмента как совокупности методов управления, позволяющего эффективно использовать все ресурсы и возможности нации, крупной и средней компании, стало определять успех фирм, занятых массовым производством и реализацией продукции. Развитие и зрелость рыночных отношений обусловливают необходимость выработки системы новых взаимоотношений между собственниками и менеджерами компаний, другими заинтересованными сторонами (государством, партнерами, потребителями и др.) в целях более эффективного развития и деятельности.

В литературе различают корпоративное управление в узком понимании и широком. В первом, корпоративное управление есть система правил и стимулов, побуждающих управленцев компании действовать в интересах акционеров. Во втором, корпоративное управление представляется как система организационно-экономических, правовых и управленческих отношений между субъектами экономических отношений, интерес которых связан с деятельностью компании (3).

На наш взгляд, в данном подходе незаслуженно забыта роль персонала компании, государственных и региональных субъектов хозяйствования, инвесторов, как заинтересованных сторон устойчивого развития субъектов корпоративного хозяйствования.

В содержание и развитие корпоративного менеджмента многие творцы внесли свой вклад. На основе корпоративного менеджмента организованы и успешно развиваются многие зарубежные фирмы, среди которых в США “Стандарт Ойл”, “Дженерал Электрик”, “Дюпон де Немур”, в Италии “Фиат”, многие фирмы Германии, Японии, Франции и других промышленно развитых стран. Отметим, что и на российских, еще дореволюционных (до 1917 г.) предприятиях Путилова, Морозова, Юза и других внедрялись элементы и методы корпоративного менеджмента. Не случайно авторы монографии “Корпоративное управление”(3) отмечают тенденцию признания активными участниками корпоративных отношений и процесса корпоративного управления иных заинтересованных лиц, к которым они причисляют: персонал компании, кредиторов, инвесторов, местных властей и пр. И такой подход совершенно справедлив, так как эти группы ожидают от компаний непосредственного участия в реализации личных и общественных интересов.

Внедрение принципов и методов корпоративного управления в российской экономике значительно отстает от требований современной рыночной экономики, от менеджмента успешных зарубежных компаний. Зарубежные специалисты в области корпоративного управления указывают на следующие причины: низкую корпоративную культуру в компаниях; нарушение прав владельцев обыкновенных акций; плохое исполнение принятых законов, включая, недостаток финансовых и человеческих

ресурсов, коррупцию, неудачное судопроизводство; управленческий учет не полностью соответствует международным стандартам (2).

По нашему мнению, одной из серьезных трудностей внедрения корпоративного управления в современной экономике России является длительная стагнация системы управления, сохранение ее в наиболее важных отраслях и сферах жизни россиян в виде супермонополии. Время начала реструктуризации, по мнению специалистов-менеджеров, уже давно прошло, но оно давно наступило и потому необходимо действовать решительно и последовательно. Длительное время считалось, что нельзя реформировать стратегические отрасли, нельзя отчуждать собственность от государства и что на реформирование экономики России нужны большие деньги. Традиционно считалось, что в бизнесе главное деньги: есть инвестиции - все проблемы могут быть решены. А на самом деле, как показывает практика рыночных преобразований успешных зарубежных компаний, когда речь идет о формировании новой структуры управления, внедрения корпоративных ценностей и развития самостоятельных бизнес-единиц, одними деньгами не обойтись, нужна серьезная реорганизация внутри экономики страны, крупнейших стратегических корпораций, к числу которых можно отнести: РАО ЕЭС, ОАО Газпром и др.

Данные супермонополии еще не включились в полнокровный рыночный процесс и потому не случайно, на наш взгляд, реформирование электроэнергетики, например, прежде всего, направлено на преобразование федерального (монопольного) оптового рынка электрической энергии в полноценный конкурентный оптовый рынок электрической энергии, разработку правил его функционирования и осуществление мероприятий по реформированию организаций отрасли. Рассмотрим, как выглядят шаги корпоративного подхода в этой компании по реформированию менеджмента.

Первый этап осуществляется в течение трех лет, в результате которого будут созданы условия для функционирования конкурентного рынка электроэнергии, достигнута финансовая прозрачность организаций электроэнергетики. При этом становление конкурентного рынка будет способствовать дооценке стоимости активов всех участников рынка электроэнергии, что создаст дополнительные факторы, содействующие привлечению инвестиций.

Второй этап займет два-три года, в результате чего будет в основном проведено реформирование отрасли, сформирована система рыночного ценообразования на оптовом и розничных рынках, созданы условия для широкомасштабного привлечения инвестиций.

Третий этап включает еще три-четыре года, в результате которого будет закончено формирование конкурентных оптового и розничных рынков электроэнергии, достигнут высокий уровень конкуренции в секторах производства и сбыта, государство перестанет выполнять несвойственные ему функции хозяйственного управления конкурентными секторами энергетики. Перечисленные этапы реформирования, по мнению специалистов, очень важны в устойчивом развитии, так как они создают и создадут рыночную конкурентоспособную основу ее функционирования. Но на это по самым грубым подсчетам будет затрачено более десяти лет (4). А на дворе уже давно господствуют рыночные отношения.

Вместе с тем, анализ программы реформирования РАО ЕЭС, на наш взгляд, показывает, что в ней недостаточно четко прописаны подходы к внедрению новой корпоративной системы управления. По оценке известного на западе специалиста в области управленческого консалтинга У.Деминга, инвестиций (денег) нужно гараздо меньше, если их вкладывать в управление. Основными направлениями здесь могут быть: внедрение новых систем управления качеством, новых организационных структур и форм организации и стимулирования труда и бизнеса, создание бизнес единиц и бизнес-процессов, своевременная адаптация к внешней среде и ориентация на инновации. Как свидетельствует практика, выигрывает не тот, кто выдвинул хорошую идею, программу, лучшую концепцию, а тот, кто сможет реализовать их. Стратегическое видение должно

быть переведено в область конкретных управленческих и информационных технологий, получить адекватное организационное воплощение и только тогда оно проявится как мощное средство увеличения конкурентного потенциала корпорации, бизнеса.

По нашему мнению, незаслуженно из процесса подготовки стратегических планов развития корпорации, например, РАО ЕЭС исключен потенциал персонала (низового звена) – рабочих, составляющих основу компании. Так, например, в ОАО «АЭК»Комиэнерго», доля рабочих составляет 70% всех занятых. В период создания конкурентных преимуществ или даже синхронно ему, специалисты энергокомпаний должны заниматься, как это советуют консалтинговые компании и успешные корпорации, «тотальной оптимизацией производства – ТОП». В основе этой программы лежит инициатива снизу, поскольку кому как не рабочим знать о собственных резервах своего оборудования, применяемых технологий. По оценке ученых Института социально-экономических и энергетических проблем Севера в энергетическом комплексе Республики Коми существуют серьезные технологические проблемы, связанные с низким технологическим уровнем и старением основного генерирующего оборудования. Так, износ производственных фондов превышает 50%, а активной их части – машин и оборудования - 70%. Ими же отмечается низкая надежность энергоснабжения потребителей, повышенные расходы топлива и значительные потери электрической энергии и тепла при производстве и распределении энергии, монополизация распределения электро- и теплоэнергии, несовершенство тарифной политики (5).

Успешные фирмы запада уже давно переняли забытый опыт советской экономики и используют любую возможность знакомства и внедрения идей, поступающих от работников холдинга, корпорации. Так, например, с 1 ноября 2003 г. ОАО «Нойзидлер Сыктывкар» подключилась к инновационной зоне компании «Mondi”. Благодаря этому команда специалистов стала знакомиться с идеями и предложениями, поступающими от работников других предприятий, входящих в группу «Mondi Europe», и вносить свои предложения. Все поступающие идеи аккумулируются в так называемой “Инновационной зоне”, через которую они подвергаются развитию, классификации, оценке и перекрестному использованию.

Заметим, что если раньше принимались исключительно технические решения, то сейчас обсуждается любое организационное и управленческое предложение-инновация: от мелких локальных улучшений на своем рабочем месте до значительных идей на уровне масштаба технического перевооружения, приносящих пользу и экономический эффект . Данная деятельность весьма эффективна. Так, по данным отдела по инновациям NSY только за первый квартал 2004 года зарегистрировано 160 пользователей Инновационной зоны, подано 128 идей, утверждены к использованию 36 внутренних и внешних предложений, из них четыре крупные уже внедрены. Экономический эффект от внедрения вышеупомянутых предложений составил более 26 миллионов рублей (6).

Подобный пример использования программы тотальной оптимизации производства на ОАО “Северсталь” показывает, что уже разработано более тысячи предложений, которые обещают сэкономить 82 миллиона долларов (20 млн. из них уже получено). Но дело, как отмечают на Северстали, не только в этих миллионах: самые эффективные инвестиции – это вложения заработанных денег с целью генерирования новых (7).

В этом отношении заметны определенные сдвиги в менеджменте РАО ЕЭС: поменялись персоналии менеджмента, команда, начиная с высших руководителей РАО ЕЭС и ее дочерних компаний значительно омолодилась, есть реальная программа реформирования и перехода к подлинным рыночным отношениям и пр. Однако, по нашему мнению, оставляет желать лучшего профессиональное состояние и подготовка занятого персонала. Так, в ОАО «АЭК»Комиэнерго» на 01.01.2004 г. структура занятых выглядела следующим образом: высшее профессиональное образование имело 22% занятых, среднее специальное – 28%, общее среднее – 44% и неполное среднее 6%. Структура кадрового состава компании была представлена следующим образом:

руководители высшего звена составляли – 1%, руководители среднего звена – 12%, специалисты –16%, служащие – 1%, рабочие – 70%. Из вышеприведенных данных очевидно, что из числа руководителей и специалистов – почти одна треть из них не имеет высшего образования, а среди рабочих 50% имеет только неполное среднее и общее среднее образование. Вывод очевиден, уровень менеджмента еще не соответствует потребностям реформирования отрасли и фирмы, на что следует обратить пристальное внимание.

С точки зрения реформационного менеджмента, по нашему мнению, следует различать на фирме три типа управляющих: корпоративный-лидер, инноватор-предприниматель и администратор. К числу первых следует отнести тех специалистов и менеджеров, на которых возлагается осуществление функций реформирования. Ко второму типу относятся менеджеры-инноваторы, которые воплощают в жизнь предприятия программу инновационного развития. К третьему типу относятся менеджеры, так называемого регулярного менеджмента, деятельность которых нацелена на оптимизацию настоящей деятельности, концентрации основных ресурсов в традиционных областях деятельности и достижение организацией поставленных целей. По нашему мнению, имеется еще один слой потенциальных менеджеров, но в силу обстоятельств не задействованных в реформистском управлении. Это – студенты и выпускники вузов, готовящиеся к деятельности корпоративных менеджеров. К сожалению, как показывает анализ, эта потенциальная группа эффективных управляющих в Республике Коми пока еще не задействована.

Профессионально состоявшимся менеджером можно считать того специалиста, который в состоянии управлять предприятием в любом режиме. На наш взгляд, уже сегодня мы могли бы говорить о том, что эффективное управление возможно лишь при наличии команды менеджеров разного рода и типа, что и позволит добиваться синергетического эффекта. Значит, речь идет о подготовке корпоративных управляющих целыми командами для конкретных компаний, в которые бы вошли представители самого предприятия, талантливые студенты вузов, готовящих менеджеров, опытные новаторы, реформаторы и ликвидаторы. Такое обучение возможно как в вузе, так и на самой фирме. Таких корпоративных специалистов может выпускать Сыктывкарский госуниверситет, где уже готовится к выпуску первая волна корпоративных менеджеров.

В теории организации и на практике обучение рассматривается как непрерывный источник создания конкурентных преимуществ компаний и как стратегия постоянного обновления методов и повышения эффективности всех видов деятельности. Организации, которые не обучают своих работников в условиях быстрых перемен внешней среды, считаются обреченными. Отсюда следует, что необходимо создавать рабочие группы, обучающиеся в процессе деятельности, сосредоточивать внимание на необходимости генерирования новых идей в процессе обучения. В обучающихся организациях, революция состоит в том, что все сотрудники фирмы становятся менеджерами в сфере своих полномочий.

В ОАО «АЭК«Комиэнерго» существует практика переподготовки и повышения квалификации персонала, Так, в 2003 году повысили квалификацию, прошли дополнительную подготовку и переподготовку 1744 работника компании, что составляет около 18-20% всего персонала. Учитывая, что в компании на 01.01.2004 год работает 8136 человек, а раньше работало более 10 тыс.человек, получается что примерно каждый сотрудник компании проходил обучение один раз в пять лет. Но такие показатели в условиях рыночной экономики уже не могут отражать требованиям времени, так как объемы информации уже удваиваются в течение 2-3 лет (8). В содержание и организацию обучения должны быть заложены следующие принципы:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);
- обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);

- обучаться по вертикали от вершины до основания организации);
- прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;
- применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, где раньше не обучались.

Стержневым элементом системы корпоративного менеджмента на предприятиях являются люди. И российской экономике, и фирмам нужны профессиональные менеджеры, способные вывести экономику на новый устойчивый уровень развития. Специалисты-менеджеры должны обладать принципиально новыми качествами, включая: умение интегрировать интеллект людей, пробуждать в них инициативу, творчество, новаторство, стремление к успеху, оригинальным самостоятельным действиям и решениям, а также способность привлекать в организации профессионалов и удерживать их, формировать атмосферу истинной заинтересованности всего персонала в успехе дела, работать на уровне высоких стандартов.

Главными требованиями к корпоративным менеджерам-руководителям становятся высокий профессионализм, знание механизмов функционирования рынка в сочетании с владением современными методами программно-целевого, информационно-аналитического, прогнозного, проектного управления. Наши исследования в области профессионально-квалификационного уровня управленцев в компаниях лесного комплекса Республики Коми, проведенные в начале 2000 г., свидетельствуют о его достаточно низком уровне. Так, только 53% из числа менеджеров руководителей и специалистов имеют высшее образование, при этом чаще всего не управленческого и даже экономического профиля. Только 3,4% высшего управленческого персонала изучали менеджмент в Вузе, а 6,4% - в системе переподготовки и повышения квалификации. Неблагоприятны подобные показатели и среди среднего управленческого звена. Так, только 4,5% менеджеров изучали менеджмент в Вузе, 1,8% - в системе переподготовки и повышения квалификации.

И хотя несколько лучше эти показатели в ОАО «АЭК «Комиэнерго», тем не менее, приведенные данные Службы управления персоналом компании об образовательной структуре персонала, свидетельствуют о том, что только 22% из 30%, занятых в сфере управления имеют высшее образование. К сожалению, из-за отсутствия информации мы не можем привести данные о специальной управленческой подготовке всего состава управленческих кадров компании.

В условиях становления нового корпоративного российского менеджмента особенно остро стоит проблема выработки системы новых ценностей, взаимоотношений управленцев компаний с их владельцами и персоналом, а также с другими заинтересованными сторонами, в том числе и с органами власти, которые бы способствовали обеспечению эффективной деятельности компании и интересов как владельцев, так и других заинтересованных сторон.

Необходимо во главу угла корпоративным российским менеджерам поставить выработанные Организацией Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР) основные принципы корпоративного управления, которые были одобрены министрами на заседании Совета ОЭСР 26-27 мая 1999 г., к числу которых отнесены следующие:

- защита прав акционеров;
- равное отношение к акционерам;
- соблюдение защищенных законом прав заинтересованных лиц;
- раскрытие информации и ее прозрачность;
- эффективный контроль над администрацией со стороны Совета директоров (3).

Недостаточная практика корпоративного управления в российском бизнесе отрицательно сказывается на инвестиционной привлекательности и их эффективности, а

также способствует возникновению более крупных проблем системного характера на национальном и региональном уровнях. Изучение материалов вышеприведенной конференции и доклада, представленного McKinsey&Company показывает, что инвесторы готовы платить премии компаниям в которых хорошее управление. Опрос, проведенный среди инвесторов показал, что на поставленнй вопрос, да ответили инвесторы Западной европы – 78%, Азии – 78%, Северной Америки – 76%, Латинской Америки – 76%, Восточной Европы и Африки – 73%. Средний размер уплаченных премий инвесторов в разных странах выглядит следующим образом в процентах:

Морокко - 41 Египет – 39 Россия 38 Турция – 27 Индонезия – 25 Китай – 25 Аргентина – 24 Венесуэлла – 24 Бразилия – 24 Польша – 23 Индия – 23 Малайзия – 22 Филиппины – 22 Южная Африка – 22 Япония – 21 Сингапур – 21 Колумбия – 21 Южная Корея – 20 Тайланд – 20 Мексика – 19 Тайвань – 19 Чили – 18 Италия – 16 Швейцария – 15 США – 14 Испания – 14 Германия – 13 Франция – 13 Швеция – 13 Великобритания – 12 Канада – 11 (2).

Эффективная деятельность хорошо управляемой компании зависит прежде всего от хорошо подготовленного независимого корпоративного директора. Неслучайно, что ожидания действующих и потенциальных инвесторов во многом связаны с развитием и укреплением в России института независимых директоров. Независимые директора, на наш взгляд, могут внести весомый вклад в эффективное корпоративное управление, выполняя функции надзора и внутреннего контроля, формирование и исполнение стратегических планов развития компании. Неслучайно в корпоративном кодексе независимому директору уделяется важное место в деле укрепления доверия к компаниям со стороны общественности, акционеров и инвесторов, обеспечения оптимального функционирования Совета директоров и повышения стоимости бизнеса.

Отметим, что число российских компаний, в совет директоров которых избираются независимые директора, постоянно растет. Так, в конце 2002 г. впервые независимые директора вошли в Совет директоров «Норильского Никеля», а в июне 2003 г. – компании «Силовые машины». Независимые директора есть в Лукойле, Юкосе, Сибнефти, Аэрофлоте, Печорской ГРЭС и других крупных российских компаниях. На наш взгляд, особенно актуальным является вопрос о включении независимых директоров в Советы директоров региональных компаний, где уровень менеджмента, как нами уже отмечалось, не соответствует современным потребностям развития экономики. В связи с вышесказанным, нам представляется необходимым создание Региональных Ассоциаций независимых директоров, деятельность которых должна быть направлена на создание механизма удовлетворения рыночной экономики в независимых директорах со стороны действующих здесь компаний, подготовку, переподготовку и повышение квалификации директоров компаний.

Современный эффективный российский менеджмент должен базироваться на знаниях, умениях, информации и в значительной мере независимых директорах. Поэтому комплектование специалистами, имеющих специальную подготовку в области менеджмента, а так же роль подготовки специалистов в области корпоративного управления должны возрастать и наполняться современными идеями. Вышесказанное становится особенно актуальным в связи со стратегическим развитием компаний на базе применения прогрессивных технологий и рыночных принципов хозяйствования, удовлетворения на этой основе эффективного развития экономики России.

Литература

1. Проблемы теории и практики управления №2, 2000, с.110.
2. First International Conference on Corporate Governance and Economic Growth in Russia. Moscow, McKinsey&Company, June 3-4, 2004.
3. Шихвердиев А.П., Гусятников Н.В., Беликов И.В. Корпоративное управление. М.: Издательский центр «Акционер», 2001, с. 11.

4. Реформирование электроэнергетики в Российской Федерации. /ж. Проблемы теории и практики управления №6, 2003, с.110.
5. Топливно-энергетический комплекс Европейского Северо-Востока: методы исследования, эффективность, направления развития. Екатеринбург: УрО РАН, 2002, с.58.
6. Реальным идеям–реальное воплощение. /Огни Вычегды, 9 апреля 2004 г.
7. Семь нот менеджмента. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001, с.410.
8. Данные с сайта компании ОАО АЭК «Комиэнерго»

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ

В.А. Статьин

Совет директоров является одним из важнейших элементов корпоративного управления в акционерном обществе. Именно поэтому для защиты своих интересов акционеры, особенно в последние годы столько внимания уделяют избранию советов директоров, которые обеспечат наиболее эффективное управление акционерного общества, начиная с выработки стратегии и заканчивая контролем деятельности высшего менеджмента компании. Повышение профессионализма советов директоров — актуальная проблема корпоративного управления. Именно поэтому востребованность профессиональных корпоративных директоров будет возрастать как со стороны частных акционерами, так и государства, субъектов федерации и муниципальных образований для управления принадлежащими им пакетами акций.

Преимущества профессионального корпоративного управления по-новому осмысливают топ-менеджеров акционерных обществ — высокопрофессиональные советы директоров помогают им разрабатывать и реализовывать эффективные стратегии развития предприятий, повышать прибыльность и капитализацию компаний, т.е. повышать показатели, от которых в первую очередь зависит их вознаграждение.

Первыми консолидацией акционеров для выдвижения совместных представителей начали заниматься комитеты миноритарных акционеров, юридические и неюридические лица (Московский — «МЭЗ», Воронежский — «Воро-нежсинтезкаучук»), в 1999 г. Объединение по Защите Интересов Акционеров провело своего первого представителя Андрея Ващенко в совете директоров ОАО «Красный Котельщик». До настоящего момента вопросами консолидации и выборов совместных представителей занимаются: Институт профессиональных директоров (ИПД), Ассоциация независимых директоров (АНД), Ассоциация по защите прав акционеров (АПИ).

Однако в целом пока не удалось до настоящего времени избежать существенных недостатков при выборе представителей миноритарных акционеров и независимых директоров. Такими недостатками, на мой взгляд, являются:

- представление интересов только отдельной группы акционеров;
- отсутствие критериев и непрозрачность в подборе кандидатов;
- низкий уровень профессионализма;
- несоблюдение этических норм видения бизнеса;
- отсутствие механизма мониторинга деятельности;
- отсутствие экспертного и информационного обеспечения деятельности;
- отсутствие механизма непрерывного повышения квалификации.

С серьезными проблемами сталкиваются и российские акционерные общества:

- Судебные иски миноритарных акционеров.
- Использование корпоративных конфликтов крупными спекулянтами (игра на понижении).
- Корпоративный шантаж.
- Присутствие в совете директоров лиц заинтересованных в защите узко-специальных интересов.

Недостаточная численность профессиональных корпоративных директоров и необходимость консолидации их сообщества, соблюдения ими квалификационных принципов и этических норм явились причиной создания в сентябре 2003 г. на базе Российского института директоров Кадрового Центра, руководителем которого стал представитель Объединения по Защиты Интересов Акционеров (ОПИАК).

С 2001 г. Российским институтом директоров проделана определенная работа по повышению квалификации корпоративных директоров и консолидации профессионального сообщества. Более 900 членов советов директоров, высших и средних

менеджеров 433 российских компаний и организаций прошли обучение на специализированных курсах РИД. Из них более 200 человек прошли обучение по курсу «Корпоративный директор». Проведены Национальные Конгрессы корпоративных директоров (2002, 2003 гг.). На II Национальном Конгрессе (18 ноября 2003 г.) была принята Декларация принципов сообщества ПКД, принято решение о формировании Национального Реестра ПКД, сформирована Коллегия сообщества.

К июлю 2004 г. в Национальный Реестр было включено 64 профессиональных корпоративных директоров, кандидатами в Национальный Реестр являются 18 человек. Корпоративные директора Национального Реестра являются членами советов директоров 114 российских эмитентов в том числе: в промышленности — 43; в телекоммуникации — 31; электроэнергетике — 5; других отраслях — 35.

Сформированный в сентябре консорциум между РИД, ОПИАК, региональными комитетами акционеров заинтересован в дальнейшем совершенствовании корпоративного управления и продвижении высоких стандартов деятельности советов директоров. Для это в дальнейшем планируется:

- объединение всех заинтересованных структур;
- формирование комитета по мониторингу деятельности членов профессионального сообщества;
- разработка стандартов и начала постоянного мониторинга эффективности деятельности профессиональных корпоративных директоров;
- проведение III Национального Конгресса корпоративных директоров (18 ноября 2004 г.):
- консолидация голосов для выдвижения членов сообщества в СД в 2005 г.;
- дальнейшее совершенствование стандартов деятельности сообщества профессиональных корпоративных директоров;
- расширении Коллегии сообщества КД, включение в нее представителей государственных органов ответственных за управления пакетами акций принадлежащими государству, представителей других объединений занимающихся консолидацией корпоративных директоров.

Прошедшие в 2004 г. выборы в советы директоров российских акционерных обществ показали появление серьезной конкурентной борьбы за доверенности акционеров не только между объединениями соперничающими за голоса акционеров (РИД, АПИ, ИПД, АНД, ОПИАК) но и внутри этих объединений (представители АНД В. Клейней и С. Генералов — ОАО «Сбербанк»; А. Бранис и Г. Фингер — ОАО «Центртелеком»; Б. Федоров и В. Клейнер «ОАО «Газпром»). Очевидно, и в дальнейшем мы будем свидетелями усиливающийся конкуренции за голоса акционеров, что, на мой взгляд, должно положительно сказаться на уровне профессионализма советов директоров. Главное при это постараться избежать откровенных конкурентных войн с присущими им клеветой, черным пиаром и другими нецивилизованными методами борьбы.

Высокие требования Национального Реестра — гарантии высокого профессионализма корпоративных директоров, залог высокой эффективности их деятельности в интересах акционеров. Профессионалы в советах директоров акционерных обществ — это путь к повышению эффективности производства, а значит и притоку капитала в российскую экономику.

МЕХАНИЗМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ

ВЫБОР ЦЕЛЕВОЙ ФУНКЦИИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

Е.А. Бадокина

Эффективность инвестиционных и финансовых решений организаций может оцениваться на основе использования большого набора критериев. В управлении компанией возникает не простой вопрос - о сведении различных целей к задаче максимилизации целевой функции одного переменного. Этот вопрос является дискуссионным, но если предположить, что такую функцию можно построить, то решения принимаются следующим образом: если инвестиционные решения и финансовые схемы приводят к увеличению значения целевой функции, то они хороши, если значение целевой функции снижаются, то такие решения неприемлемы.

Что же служит признаком успешного управления компанией с финансовой стороны? Приоритетность той или иной цели различными авторами объясняется по-разному. Рассмотрим подходы отечественных и зарубежных исследователей к данной проблеме, раскрыв, формулируемые ими системы целей, их достижения и недостатки, а также условия применения. М.Н. Крейнина формулирует следующие цели финансового менеджмента:

1. определить все финансовые последствия тех или иных решений по вопросам работы предприятия;
2. найти способы устранения или смягчения влияния на финансовое состояние отрицательных последствий;
3. формирование нормативных показателей деятельности предприятия (“в первую очередь такими показателями являются коэффициенты платежеспособности и финансовой устойчивости”[2]);
4. определение направления изменения показателей (рост, снижение или сохранение имеющегося уровня)

Выдвигая такую систему целей, автор исходит из того, что “исходной базой для управления финансами предприятия является анализ его финансового состояния”[3], “глубокий финансовый анализ и оценка качества фактического финансового состояния предприятия – это основа для принятия управленческих решений” [4].

Таким образом, вышеперечисленные цели – это, в первую очередь, цели финансового анализа, а не финансового менеджмента, и они могут быть использованы только для принятия оперативных, но не стратегических решений.

По мнению А.Д. Шеремета и Р.С. Сейфулина, целевыми показателями финансового менеджмента являются:

- обеспечение эффективного воспроизводства капитала;
- обеспечение эффективного размещения капитала;
- финансовая целесообразность операций.

Однако непонятно, что понимается под “Эффективным воспроизводством капитала”, и, кроме того, все эти три показателя можно свести в один – обеспечение роста дохода предприятия.

М.В. Романовский и О.В. Врублевская предлагают выделять отдельно стратегические и тактические цели финансового менеджмента.

К стратегическим целям относятся:

✓ Улучшение финансового положения, избежание банкротства и финансовых неудач;

---

[2] Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. М.: Дело и Сервис. – 2001, С.20

[3] Там же. С. 3

[4] Там же. С.21

- ✓ Рост объемов производства и реализации продукции Преимущества ориентации на данный показатель заключаются в том, что фирма может задействовать эффект масштаба производства и у нее появляется стремление и возможность занять лидирующее положение на рынке, а значит, возможность получения дополнительных финансовых ресурсов за счет проведения разумной ценовой политики, однако максимизация объемов производства не влечет за собой увеличение прибыли (к примеру, перенасыщение рынка, ограничивает ее сбыт а следовательно, уменьшает прибыль от реализации). Поэтому применение данного показателя в качестве целевого целесообразно лишь при наличии широкого рынка сбыта на данную продукцию и развитого маркетингового отдела на предприятии;
- ✓ Лидерство в борьбе с конкурентами ("с точки зрения финансиста, конкурентоспособность выражается показателем рентабельности капитала, т.е. прибыли на единицу капитала"[5]);
- ✓ Максимизация цены (рыночной стоимости) компании. Данный целевой показатель может быть применен для большинства предприятий, организованных в форме ОАО, однако следует иметь в виду, что он основан на вероятностных оценках будущих доходов, расходов, денежных поступлений и рисков, связанных с ними. Кроме того, не все фирмы имеют однозначно понимаемую финансовыми аналитиками рыночную стоимость капитала (в частности, если фирма не котирует свои акции на бирже, определение ее рыночной стоимости затруднено). К тому же, данная цель может быть достигнута лишь в том случае, если в стране имеется развитый рынок капитала, на котором нет никаких ограничений и какой-либо дискриминации в установлении цен на ценные бумаги.

Тактические цели, достижение которых должно обеспечивать управление финансами, это:

- сбалансированность сумм и сроков поступления и расходования денежных средств;
- достаточность объемов денежных поступлений;
- рентабельность продаж (конкурентоспособность на оперативном уровне);

Таким образом, цель финансового менеджмента может быть представлена как нахождение оптимального соотношения между краткосрочными и долгосрочными целями развития фирмы и принимаемыми решениями в текущем перспективном финансовом управлении.

Наиболее оптимальной системой целей финансового менеджмента, на наш взгляд, является система целевых показателей, представленная В.В. Ковалевым:

1. Выживание компании в условиях конкурентной борьбы. Применение данного показателя в качестве целевого изначально ориентирует финансовых менеджеров на изыскание всех внутренних резервов для стабилизации положения, сохранения предприятия, но при том наблюдается слабая связь с внешним окружением фирмы. Показатель хорош лишь для краткосрочного периода и кризисных ситуаций и не поддается формализации;
2. Избежание банкротства и крупных финансовых неудач. Выбор данной цели в качестве ориентира позволяет избежать неблагоприятных тенденций в деятельности компании, учесть все возможные риски и не допустить ухудшения ее финансового состояния. Однако в РФ до сих пор существуют сложности с формированием нормативной базы в области банкротства предприятий а "отсутствие статистических материалов по организациям – банкротам не позволяет скорректировать методику определения вероятности приближения стадии кризиса организациями с помощью исчисления весовых коэффициентов и

[5] Финансы, финансовое обращение и кредит. Учебник. / М.В. Романосвкий, и др. / Под редакцией М.В. романовского, О.В. Врубельской. М.: Юрайт – М. – 2001. С.294

пороговых значений с учетом российских экономических условий, и определение данных коэффициентов экспертным путем не обеспечивает их достаточной точности”[6], что может привести к ошибкам в диагностике. Кроме того, ориентация на данный целевой показатель возможна лишь в том случае, когда на лицо проявление неустойчивого финансового положения предприятия.

3. Лидерство в борьбе с конкурентами. Данный показатель больше подходит для экономической стратегии, а не финансового менеджмента.
4. Максимизация рыночной стоимости компании. При выборе данного показателя в качестве целевого менеджеры направляют свои усилия на повышение инвестиционных качеств ценных бумаг, рост спроса на них и обеспечение компании дополнительными финансовыми ресурсами. Однако для достижения этой цели требуется обеспечить финансовую прозрачность деятельности компании. В целом этот показатель подходит для АО, фирм, котирующих акции на бирже и может избираться как целевой только в условиях хорошо развитого финансового рынка.
5. Рост объемов производства и реализации. Выбор данного показателя обосновывается тем, что многие менеджеры отождествляют себя (заработная плата, статус, положение в обществе) с размерами своей компании в большей степени, нежели с ее прибыльностью.
6. Максимизация богатства владельцев компании. Следует учесть, что данный критерий может не работать в фирме с единоличным владельцем и ограниченным их числом, критерий также не действует, если перед фирмой стоят другие задачи, нежели получение максимальной прибыли для владельцев (к примеру, социальные). Кроме того, возникает спорный момент: рассматривать максимизацию благосостояния владельцев только собственного капитала как долевых участников, или максимизацию благосостояния всех заинтересованных в функционировании компании лиц, имеющих возможность воздействовать на принимаемые решения (владельцев и собственных, и заемных средств, работников и т.д.)?”[7].Нередко аналитики рассматривают в качестве цели компании максимизацию благосостояния владельцев собственного капитала компании. Более того, эта цель трансформируется в максимизацию рыночной капитализации, т.е. в максимизацию цены обыкновенной акции. Следовательно, данная цель дублирует такой вышеназванный целевой показатель как максимизация рыночной стоимости фирмы. В ее основе также заложена идея развития общества, которой придерживаются в большинстве экономически развитых стран Запада: “достижение социального и экономического процветания общества через частную собственность. С позиции интересов в основы этой теории лежит предпосылка, что превышение достатка владельцев компании заключается не столько в росте текущих прибылей, сколько в увеличении рыночной цены на собственность. Таким образом, любое финансовое решение, обеспечивающее в перспективе рост цены акции, должно приниматься владельцами и (или) управляющим персоналом компании”[8].
7. Максимизация прибыли (обычно подразумевается, что речь идет о прибыли с позиции не разового, а долгосрочного ее получения). Данный критерий может быть поставлен во главу принятия решений, всеми фирмами любых организационно-правовых форм и масштабов деятельности при условии, что они

[6] Крюков А.Ф., Егорычев И.Г. анализ методик прогнозирования кризисной ситуации коммерческих организаций с использованием финансовых индикаторов. // Менеджмент в России и зарубежом. – 2001. – №2. С.25

[7] Теплова Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями. Учебник. М.: ГУ ВШЭ. – 2000. С.15

[8] Ковалев В.В. Управление финансами. Учебное пособие. М.: ФБК-ПРЕСС. – 1998. С.27

являются прибыльными. Применение данного показателя имеет и свои недостатки. Во-первых, существуют различные виды показателей прибыли и не ясно, на какой из них ориентироваться, поэтому данная неоднозначность должна устраняться при разработке конкретных показателей оценки эффективности управленческих решений. Во-вторых, данный критерий не сработает, если две альтернативы различаются размером прогнозируемых доходов и временем их генерирования (это вызывает необходимость выравнивания прибыли во времени, т.е. дисконтирования). В-третьих, критерий не учитывает качество ожидаемых доходов, неопределенность и риск, связанный с их получением. Кроме того, в идеале, когда предполагается равнодоступность информации и наличие, например, опытного руководства, достичь такого максимума невозможно. Поэтому зачастую применяется понятие "нормальной прибыли", т.е. прибыли, устраивающей владельцев данного бизнеса. Также следует отметить, что данная цель вступает в противоречие с приведенной выше целью максимизации благосостояния собственников компании. "Дело в том, что максимизация рыночной стоимости предприятия далеко не всегда автоматически достигается при максимизации его прибыли. Так, полученная высокая по сумме и уровню прибыль может быть полностью израсходована на цели текущего потребления, в результате чего, предприятие будет лишено основного источника формирования собственных финансовых ресурсов для своего предстоящего развития. Неразвивающееся предприятие утрачивает в перспективе достигнутую конкурентную позицию на рынке, сокращает потенциал формирования собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников, что в конечном итоге приводит к снижению его рыночной стоимости. Кроме того, высокий уровень прибыли предприятия может достигаться при соответственно высоком уровне финансового риска и угрозе банкротства в последующем периоде, что также может обусловить снижение его рыночной стоимости. Поэтому в рыночных условиях максимизация прибыли может выступать как одна из важных задач финансового менеджмента, но не как главная его цель"[9].

8. Минимизация расходов. Применение данного показателя обеспечивает снижение себестоимости продукции и издержек производства, дает возможность снижения цен и, как следствие, возможность захвата рынка, а также является для предприятия стимулом к инновациям. Однако, в то же время, это способствует росту налогов, развертыванию ценовой войны. Он может повлечь за собой снижение качества продукции и упущенные возможности. Ориентация на данный показатель целесообразна при внедрении предприятием новых технологий, высоком уровне организации производства, возможности доступа к дешевым ресурсам и больших масштабах производства.
9. Обеспечение рентабельности деятельности фирмы. Стремление к достижению этой цели будет способствовать созданию хорошей репутации предприятия, а, следовательно, возможности привлечения дополнительных источников финансирования (в т.ч. кредитов), росту дивидендов и курсовой стоимости акций. Кроме того, данный показатель отличается удобством формализации. Но следует учесть, что существует множество показателей рентабельности и необходимо выбрать, на какой из них в первую очередь должно ориентироваться предприятие, и что применение данного критерия возможно лишь для прибыльных предприятий.

Среди зарубежных авторов следует отметить систему целевых показателей, определяемую Ю. Бригхемом и Я. Гапенски. Данная система показателей может применяться практически на любом предприятии:

[9] Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Учебник. – К.: Ника-Центр. – 1999. С.12

1. Достижение целевой структуры капитала. Ориентация на данный показатель позволяет осознать многие преимущества заемного финансирования по сравнению с финансированием за счет собственного капитала, а также определить оптимальную структуру капитала данной фирмы. Но следует учесть, что целевая структура капитала у различных предприятий различных отраслей своеобразна, и ее сложно обосновать.
2. Целевой остаток денежных средств на расчетном счете. Применение этого показателя позволяет обеспечить текущую деятельность предприятия и страховой запас на случай непредвиденных операций.
3. Увеличение цены акций фирмы.
4. Максимизация темпов роста прибыли и дивидендов на акцию при допустимом уровне риска; обеспечение определенного размера доходов на одну обыкновенную акцию, или доходность акционерного капитала. Данный показатель напрямую связан с благосостоянием собственников, стимулирует спрос на акции компании и обеспечивает приток дополнительных финансовых ресурсов. Но, в то же время, происходит отвлечение средств от других направлений их использования (к примеру, от реального инвестирования) и не учитывается риск не получения дохода. Данный показатель целесообразно использовать в качестве целевого в условиях высокой инфляции, т.к. это относительный показатель и он наглядно характеризует реальную ситуацию, хотя и не учитывает временную стоимость денег.

Таким образом, содержание финансового менеджмента определяется целевыми установками владельцев и высшего управленческого персонала предприятий. Целевые показатели финансового менеджмента определяются, по-разному, каждый из них имеет свои преимущества и недостатки, а также определенные условия применения. Каждая фирма в тот или иной период времени может придерживаться той или иной целевой функции управления в зависимости от финансового состояния предприятия, его организационно-правовой формы, уровня организации производства, уровня развития финансового рынка и экономической ситуации в стране в целом. Главное, чтобы выбранный целевой показатель был обоснованным, точным, довольно легко формализуемым и приемлемым для всех аспектов процесса принятия управленческих решений.

Надо отметить, что менеджеры многих российских предприятий либо не осознают необходимость четкой формализации целевой функции управления бизнесом, либо считают это преждевременным. Результативность своей деятельности они оценивают по получению льготных кредитов, по уходу от налогов, по снижению дебиторской задолженности и др. результатам использования локальных финансовых механизмов. Однако мировой и российский опыт показывают, что в условиях экономической нестабильности значимость системной оценки стратегических функций фирмы, неизмеримо растет.

ОЦЕНКА КОНТРОЛЬНОГО И МИНОРИТАРНОГО ПАКЕТОВ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ РЫНКА КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

С.В. Бочкова

Необходимость оценки акционерного капитала в целом и по частям обусловлена стремлением покупателя пакета акций обрести контроль за той или иной частью собственности акционерного общества.

Проблема владения контрольным пакетом акций - это не только вопрос поддержания статуса собственника.. Речь идет о гораздо большем - доходности или, что одно и то же, эффективности отдельно взятой акции как инструмента владения собственностью.

Оценка акционерного капитала должна быть соотнесена с функциями собственности, т.е. правом на пользование, контроль и распоряжение, характеризующих меру владения. Функция «пользование» обеспечивает -владельцу акции право претендовать на доход в виде дивиденда и курсовой разницы. Казалось бы, чего же еще желать? На самом деле не все так просто. Желать и мочь, как известно, понятия далеко не одинаковые. В этой связи реальные возможности акции олицетворяют функции «контрольные» и «распорядительные». А если быть точнее, важны сочетания: «пользование - контроль» или «пользование -распоряжение». Цена акции таким образом прямо зависит от принадлежности к контрольному (большому) или малому пакетам акций.

В первом случае акция обретает дополнительное (по отношению к «рядовой») свойство - приносить дополнительный доход за счет участия в распорядительно-информационной деятельности акционерного общества. Ведь ее субъект - владелец относительно крупного пакета акций. Единственный недостаток проявляется тогда, когда владелец не входит в число тех, кто консолидировал право на осуществление распорядительных функций в их чистом виде. То есть не может формировать органы управления и определять меру вознаграждения менеджеров; приобретать и продавать активы, распределять прибыли и, прежде всего, дивиденды; принимать решения об эмиссии т.д. Именно эти функции в обиходе называют «контрольными», именно они и являются, как правило, объектом борьбы конкурирующих лиц или групп. Отметим еще раз: в конечном итоге, чем выше уровень распорядительных функций собственности, тем выше доходность акций, из которых формируется пакет.

Основная особенность состояния рынка собственности в РФ заключается в существенной недооценке его реальной рыночной стоимости. Это видно хотя бы по тому, что цены на собственность приватизированных предприятий в десятки и сотни раз отставали в своем росте от потребительских цен.

Порой этому факту не придают должного значения. На самом деле он означает, что рынок ценных бумаг не только не становился источником инвестиционной активности предприятий, но и превращался в своеобразную черную дыру, куда бесследно исчезали свободные деньги.

Свободные капиталы приходят на российский рынок с целью «застолбить» все новые и новые объекты сверхдешевой собственности, и этот процесс грозит затянуться на многие годы, продлевая одновременно кризисное состояние экономики. Разумеется, со временем государство будет вынуждено радикально вмешаться в этот процесс. Но пока его (процесса) негативное влияние на весь ход экономического развития и, в частности, на систему действующих оценок стоимости весьма ощутимо.

Практикуемая на Западе система оценки бизнеса, разумеется, имеет под собой иную основу. Товарная собственность и деньги находятся в состоянии перманентного равновесия. Разразившийся на наших глазах финансовый кризис показал, в частности, во что выливается избыток свободных капиталов. Но пока это не наша проблема.

Природа оценки бизнеса на Западе подразумевает реализацию следующей комбинации: приобретение собственности - эффективное хозяйствование - оценка стоимости бизнеса по результатам хозяйствования.

Отечественный рынок вносит в эту последовательность свои коррективы. Комбинация приобретает такой вид: приобретение собственности по дешевой цене - удержание собственности - ее оценка с целью перепродажи. Иначе говоря, корпоративная собственность приобретается отнюдь не с целью эффективного хозяйствования, а с целью спекулятивной. Таковы правила игры, так выгоднее.

Вот почему принятые на Западе способы оценки бизнеса требуют существенных корректив при их применении в отечественных условиях, по крайней мере, на ближайшую перспективу.

Приобретение собственности в странах с развитой рыночной экономикой предполагает предварительную оценку ее способности приносить доход. У нас этот фактор может учитываться, но при передаче госсобственности в руки частых лиц (приватизация) играет далеко не главную роль.

Самое главное для Российского покупателя на первом этапе г заплатить на старте как можно меньшую цену. Этому способствует по крайней мере два момента: относительно незначительное количество свободных денег в руках отечественных бизнесменов плюс их монополия устанавливать стартовые цены при некотором сопротивлении со стороны государства. Способствует этой практике и то, что контроль над предприятиями можно получить, владея 51 процента акций, а не всеми 100 процентами.

Второй этап, связанный с необходимостью «удержать собственность» выразился в использовании следующих рычагов. Один из них связан с возможностью управлять корпоративной собственностью на уровне закрытых акционерных обществ. Около 70 процентов акционерных обществ имеет статус закрытых.

Другой инструмент - и им пользуются все активнее - это право на эмиссию привилегированных акций и облигаций.

Подчеркнем: в условиях оценок стоимости бизнеса, близких к реальной рыночной цене, неголосующие привилегированные ценные бумаги помогают получать инвестиции и одновременно поддерживать баланс между реальными собственниками и рядовыми акционерами. В российских условиях их роль сводится, главным образом, к удержанию контрольных функций.

Третий этап. Западные специалисты аппелируют к так называемым рыночным, затратным и доходным методам оценки. В одном случае оценивается стоимость всего предприятия и затем пересчитывается пропорционально миноритарному пакету с соответствующей скидкой на неконтрольный характер В другом - за основу берутся данные по продаже сопоставимых свободно обращающихся миноритарных пакетов В третьем случае по определенной ставке дисконта рассчитывается текущая стоимость 100-ного контрольного пакета, а после нормативных скидок - и миноритарного пакета.

В реальной действительности такие подходы оправдывают себя только по отношению к нормально работающим предприятиям с гарантированным сбытом и хорошими перспективами на рост заказов. Полученная владельцем оценка (как правило, в десятки и сотни раз превышающая покупную) в сущности не реальна. «Ликвидность» такой оценки может не соответствовать ожиданиям владельца собственности только по одной причине - отсутствие на рынке адекватного количества свободных денег (капиталов).

В таком случае вполне разумно рекомендовать оценщику учесть этот фактор, обратившись к экспертам, и сопоставить время, необходимое для устранения диспропорции между покупной и реальной ценами, с тем временем, на которое владелец уже вложил свои деньги.

Так, если покупная цена составила 1 млн.руб., а вычисленная, скажем, по методу аналога капитала - 100 млн.руб., то с учетом, например, 10-летнего (ожидаемого) срока возвращения ^ к реальной стоимости и двухлетнего срока вложения, владелец реально может претендовать на прибавку, равную:

(100 млн. руб. х 2 / 10) - 1 млн.руб. = 19 млн.руб. 10

Разумеется, в этом варианте оценок самым тонким местом является оценка перспектив притока, необходимого количества свободных капиталов. Зато методы «аналога» сыграют свою положительную конструктивную роль, превращаясь в достаточно добротный стоимостной ориентир. При игнорировании фактора недостатка свободных капиталов применение методов аналога провоцирует владельцев контрольных пакетов на отказ от сделок с собственностью по ценам, также не идеального уровня, но вполне разумных для рынка в его нынешнем состоянии.

Оцененная сумма прибавки может распространяться на все предприятие (метод сделок, метод дисконтированного денежного потока) или на свободно обращающийся монoритарный пакет (метод рынка капитала).

В первом случае разумно применить скидку при расчете стоимости миноритарного пакета; во-втором, напротив, - премию за контрольный пакет, предварительно распределив полученную сумму оценки (20 млн.руб.) пропорционально стоимости 100-процентного пакета.

Иначе обстоит дело с предприятиями, у которых перспективы сбыта весьма туманны. Такие предприятия работают время от времени и все их помыслы связаны с восстановлением оборотных средств, включая средства на зарплату.

Для таких предприятий применять метод аналога капиталов или метод сделок с учетом российской практики нет смысла, как нет и сколь-нибудь приемлемой статистической базы. Нет никакого смысла опираться в этом случае на информацию о сделках по зарубежным аналогам.

Выход здесь в следующем. Оценщик обязан опираться на затратный подход, то есть учесть все виды затрат на создание и функционирование предприятия, учесть износ и т.д. И полученную таким образом сумму объявить не в виде окончательной цены, а в качестве желаемого ориентира. Опять-таки, «желаемая» оценка с учетом реалий отечественного фондового рынка может состояться при соответствующем притоке свободных капиталов. Оценщик должен понимать, что по законам рынка это произойдет позже, чем для предприятий с благоприятной конъюнктурой.

Поэтому, если принять в качестве нормативной базы времени для сырьевых отраслей 10-летний срок, для второй категории его можно смело увеличивать в 1,5-2 раза

Если иметь в виду, что полученная с помощью затратного подхода сумма будет многократно меньше, чем в первом случае, а временные возможности сближения с желаемым уровнем цен много длительнее, то легко себе представить и отличия в конечных оценках.

Практика отечественного рынка корпоративных ценных бумаг показывает, коэффициенты повышения (понижения) оценок за контрольный (неконтрольный) характер собственности, рассчитанные по западным методикам, малопригодны с точки зрения реальной экономики, но дают возможность пробудить к жизни целый рад важных юридических процедур: наследования, определения стартового значения стоимости для налогообложения, проведения конкурсов и т.д.

Однако, повторим, такие оценки недостаточно эффективны с точки зрения своей главной функции - управления самой собственностью, включая оценку ее инвестиционной привлекательности.

Попросту говоря, участники сделки склонны опираться при совершении сделок с пакетами акций на свои представления о соотношении их важности и стоимости. Можно

ли игнорировать эти представления? Ведь они, но мнению отдельных экспертов, слишком субъективны. Обвинение в субъективизме, как каинова печать, преследует всех, кто вчера и сегодня отдает дань теории потребительских ожиданий на постсоветском пространстве. К счастью, западные экономисты, как правило, в их число не входят. Их точка зрения по этому вопросу проста и ясна: если есть сомнения в так называемых «объективных» оценках, нужно смело идти на их уточнение с помощью «субъективных». Добавим: все так называемые объективные оценки - не более чем объективизированная оболочка для того, чтобы выразить те же ожидания и интересы изготовителя или продавца товара (в нашем случае ценной бумаги как представителя определенных функций собственности) на предмет получения своей доли прибыли. То есть за объективными оценками стоит сегодня тот же субъект, вся беда которого заключается в его стремлении представить свои потребности и интересы главнее всех прочих. В сегодняшнем представлении «субъективные» оценки тоже имеют заряд объективности, если рассматривать их со стороны противостоящей продавцу стороны, то есть потребителя собственности (инвестора).

Если встать на изложенную выше точку зрения, то уточнение объективных оценок с помощью привлечения «субъективных» не только желательно, но и необходимо. Строго говоря, речь идет о повышении статуса «объективизации» таких оценок, так как теперь они обретают новое свойство, а именно: способность отражать некий компромисс в оценках стоимости собственности между ее продавцом, с одной стороны, и покупателем (инвестором, пользователем) – с другой.

О МЕХАНИЗМАХ ВЛИЯНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РЕПУТАЦИЮ КОМПАНИЮ

А.Ю. Бушев, А.В. Серяков

Успешность развития бизнеса в условиях его глобализации и интернационализации напрямую зависит от репутации компании. По мнению некоторых зарубежных экспертов, стоимость репутации на экономически развитых рынках может достигать 8-15% цены акций компании.[10] При этом, репутационные риски, по мнению зарубежных респондентов, являются третьим по значимости фактором, влияющим на стоимость акций компании.[11]

Сказывается ли состояние корпоративного управления компанией на ее репутацию, и если – да, то в какой степени и почему? Зависимость между этими двумя явлениями оценивается по разному.

Так, в России корпоративное управление, сужаемое подчас до понятия этики в отношениях с внутренними партнерами, рассматривается в сравнении с другими влияющими на репутацию факторами как наименее важное (6,93 из 10; отношения с внешними партнерами – 7,28; эффективность менеджмента-7,29; репутация топ-менеджеров – 7,30 и т.д.[12]). В тоже время за рубежом корпоративное управление у многих считается одним из ключевых средств поддержания и защиты репутации.[13]

Возможно, такой взгляд на связь между корпоративным управлением и репутацией объясняется для России тем, что отечественные предприниматели, в отличие от своих зарубежных коллег, еще недостаточно усвоили само понятие и значение корпоративного управления для успешного бизнеса, в том числе и для его репутационной составляющей.

Почти каждая десятая российская компания вообще не рассматривает корпоративное управление в качестве приоритетной меры по улучшению организации своей работы, 18% компаний считают улучшение корпоративного управления задачей, ничуть не более важной, чем решение иных вопросов. Отрадно все же, что приблизительно половина опрошенных компаний признает важность для себя (хотя в большинстве случаев и не первоочередную) корпоративного управления[14].

Иной взгляд на корпоративное управление за рубежом. Среди основных задач, которые должна решать компания, 14% опрошенных назвали корпоративное управление первоочередной задачей, 32% одним из трех приоритетов, 29% среди десяти приоритетов компании.[15]

Как показывают исследования, проведенные Всемирным банком, иностранные инвесторы, оценивая инвестиционную привлекательность российской компании, обращают самое пристальное внимание именно на состояние в ней корпоративного управления.[16] Для оценки компаний, расположенных в России и других странах Восточной Европы оно является «очень важным» для 40 процентов опрошенных, а вот для оценки компаний стран Западной Европы только для 15 процентов.[17] По данным

---

[10] Implications for corporate reputation / World Summit on Sustainable Development / Article 13 – Turning obligation into opportunity. www.article13.com

[11] Corporate Governance. The new strategic imperative. The Economist Intelligence Unit Limited, 2002.

[12] http://expert.ru/expert/ratings/reput/03-38-93/rat1-t12r.htm (rating 13.htm).

[13] Ernst A. Brugger. Governance for Sustainability: Making Corporate Responsibility Work / Input paper for participants. The Sustainability forum. Zurich, 2002.

[14] A Survey of Corporate Governance Practices in Russia's Regions, International Finance Corporation (RCGP) and Independent Directors Association, 2003.

[15] Corporate Governance. The new strategic imperative. The Economist Intelligence Unit Limited, 2002.

[16] Corporate Governance, INVESTOR Protection and Performance in Emerging Markets // World Bank Policy Research Working Paper № 2818, April 2002.

[17] McKinsey Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance, 2002.

компании McKinsey, средняя наценка на акции российских предприятий с эффективным корпоративным управлением составляет 38%.[18]

Вероятно, со временем переосмысление значения корпоративного управления произойдет и в рядах российских предпринимателей. Но прежде, чем это случится, попробуем ответить на вопрос о том на какой именно фактор воздействует корпоративное управление, влияя через него на репутацию компании.

1. Фактором, связывающим корпоративное управление и репутацию компании, обуславливающим их взаимное влияние является доверие. Речь идет о доверии к компании прежде всего со стороны различных контрагентов (поставщиков, потребителей, государственных органов, общественности, иных лиц, взаимодействующих с компанией).

Думается, бесспорен тезис о том, что доверие является ядром репутации. Чем выше уверенность указанных контрагентов компании в удовлетворении ею значимых для каждого из них и соответствующих деятельности компании ожиданий (потребностей), тем выше репутация компании, а следовательно, тем скорее контрагенты доверят компании свои ценности в расчете на их возврат (предоставят различного рода кредиты – средства акционеров, труд работников, коммерческие, товарные, банковские кредиты и т.д.).

На поддержание взаимодействия компании с теми же лицами (кредиторами) на укрепление их доверия направлено и корпоративное управление. Дело в том, что для успешного развития компании одних лишь вкладов акционеров (кредитов – в широком смысле этого слова) явно недостаточно. Ведь предоставленными средствами необходимо управлять. В решении этой задачи участвуют различные группы лиц (контрагенты компании). Это и менеджмент, выступающий в качестве своего рода доверенного лица (агента) акционеров, и трудовой коллектив, и государственные органы, потребители продукции и другие лица, называемые часто в специальной литературе заморским словом «стейкхолдеры». Все эти лица ожидают от компании удовлетворения своего имущественного интереса, связанного с их вкладами в процесс освоения инвестиций.[19]

Именно доверие между всеми участниками корпоративного поведения является, по мнению и ФКЦБ РФ,[20] основой эффективной деятельности и инвестиционной привлекательности общества (глава 1 российского кодекса корпоративного поведения). Вспомним, что добившись доверия, компания заслуживает и репутацию, которая в свою очередь повышает привлекательность компании для различных значимых для ее деятельности лиц (кредиторов).

Если ожидания стейкхолдеров и акционеров не оправдались, то уверенность их в способности компании удовлетворить соответствующие потребности исчезнет или существенно снизится. Нет доверия – нет и положительной репутации.[21] А чем угрожает негативная репутация? Так, утрата доверия со стороны большинства членов трудового коллектива свидетельствует, по наблюдению зарубежных специалистов, о серьезных проблемах прежде всего в системе корпоративного управления компанией. У такой компании утрачена репутация привлекательного работодателя и у нее могут возникнуть сложности в привлечении на работу квалифицированных сотрудников, в мотивации

---

[18] McKinsey Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance, 2002. Кроме повышения инвестиционной привлекательности, надлежащее корпоративное управление способствует (согласно исследованию 1500 компаний, проведенному Гарвардской школой бизнеса) увеличению эффективности работы предприятия, прибыльности его деятельности, росту стоимости активов, включая нематериальные. Paul A. Gompers, Joy L. Ishii and Andrew Metrick. Corporate Governance and Equity Prices // NBER Working Paper No. w8449, August 2001.

[19] Вряд ли кому-либо удастся полностью оправдать ожидания всех и каждого из лиц, напрямую заинтересованных в работе компании. Вместе с тем, логика подсказывает, что ориентировать свою деятельность компания должна на большинство соответствующей группы (и по количеству, и по объёму интереса).

[20] В настоящее время - Федеральная служба по финансовым рынкам.

[21] Charles J. Fombrun, Naomi A. Gardberg, Michael L. Barnett. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk // Business & Society Review. 105:106.

трудового коллектива осуществлять свои вклады в процесс управления инвестициями (т.е. работать лучше). [22]

Но каким образом корпоративное управление достигает одновременного доверия различных лиц, интересы которых подчас являются взаимоисключающими (а, следовательно, через укрепление доверия повышает и репутацию компании)?

2.Действительно, задача корпоративного управления в установлении и поддержании доверия осложнена тем, что деятельность любой организации (фирмы) всегда сопровождается объективно обусловленным конфликтом интересов между различными группами лиц, участвующих в процессе освоения инвестиций (акционеров и стейкхолдеров).[23] Как одновременно удовлетворить ожидания всех значимых для компании лиц (укрепить их доверие)? Рассмотрим прежде причины возникновения конфликта между ними.

Во-первых, как уже отмечалось, развитие компании невозможно без вкладов акционеров и стейкхолдеров. Каждая из названных групп, добросовестно осуществляя различные вклады в деятельность компании, заинтересована в ее жизнеспособности и развитии: все желают получать стабильный доход – либо в форме заработной платы или иного вознаграждения, либо в форме дивидендов, процентов или иной компенсации за имущественные риски, либо в виде налоговых платежей и т.п. Поэтому, с одной стороны, каждая из этих групп лиц заинтересована в деятельности компании для возврата (оплаты) своих вкладов, а, с другой стороны, компания в целом заинтересована в увеличении вкладов от каждой из групп для своего развития. Это обстоятельство предопределяет необходимость постоянного взаимодействия между компанией и каждой из названных групп.

Во-вторых, компания является источником удовлетворения потребностей (интересов), единым для нескольких групп лиц. Это обстоятельство объективно обуславливает необходимость взаимодействия соответствующих групп не только с компанией, но и между собой.

В-третьих, вклады групп участников различаются между собой по объему, по форме, по значению для компании, а также по иным условиям (при сохранении необходимости вкладов каждой группы). Это обстоятельство обуславливает отличие групп по рискованности (вероятности) окупаемости их вкладов (удовлетворения потребностей), а следовательно по стремлению к контролю над использованием вкладов, к доступу ко всем ресурсам или их части. В результате, степень и формы взаимодействия между компанией и группами различны.

Кроме того, в каждой из групп - вкладчиков имеются свои подгруппы. Например, это акционеры, образующие большинство и меньшинство, резиденты и нерезиденты, инвесторы институциональные и индивидуальные, стратегические и спекулятивные и т.д. Участники подгрупп имеют общий родовой интерес (например, получение дохода от инвестиций), и в этом смысле они совместно противостоят другим группам в борьбе «за кусок пирога». Однако способы и иные условия удовлетворения родовой потребности (интереса) могут в группе видеться по-разному, что предопределяет уже существование внутригруппового конфликта.

В-четвертых, поскольку ресурсы компании ограничены, одновременное и полное удовлетворение потребностей всех групп невозможно. В силу этого между группами возникает конкуренция за доступ к ресурсам, их контроль и использование.

---

[22] John Child & Suzana B. Rodrigues. Repairing the Breach of Trust in Corporate Governance, April, 2003

[23] Объективно обусловленное состояние скрытого или явного конфликта характерно для акционерных обществ на всех этапах их развития. См., напр., Петражицкий Л.И. Акционерная компания. Акционерные злоупотребления и роль акционерных компаний в народном хозяйстве. СПб., 1898; Рилка О. Драгнева, Вильям Б. Саймонс. Пересмотр корпоративного управления: можно ли с помощью концепции сторон, заинтересованных в результатах деятельности компании, избежать «дикого» капитализма в Восточной Европе? // Цивилистические записки: Межвузовский сборник научных трудов. Выпуск 2. М., Екатеринбург. 2002. С. 464-487.

В-пятых, для компании так же как и для иных форм организованного объединения вкладов (капиталов) действует принцип «поменьше вложить побольше получить». Однако ресурсы компании ограничены, а для их увеличения необходимо время, порой продолжительное. Поэтому удовлетворение возрастающей потребности возможно в отдельно взятый промежуток времени (как правило, короткий) только за счет части «пирога», предназначенной для иной группы.

В связи с этим деятельность по организованному управлению капиталами в форме компании во все времена и во всех странах сопровождалась различного рода злоупотреблениями и махинациями.

Таковы основные объективно обусловленные причины конфликта между компанией и различными значимыми для нее группами лиц,[24] причины, осложняющие путь к доверию последних, а, следовательно, к положительной репутации компании.

Приведу теперь лишь несколько иллюстраций вариантов развития указанного конфликта.

Члены трудового коллектива обычно заинтересованы в повышении оплаты своего труда на продолжительное время и в снижении его интенсивности. Менеджмент же компании, наоборот, для целей создания благоприятного впечатления у избирающих их акционеров (или совета директоров) заинтересован в снижении расходов, в том числе за счет расходов на персонал. В результате, члены трудового коллектива могут, например, создавать видимость работы, не способствовать интенсификации их труда за счет внедрения новых технологий. Менеджмент же в погоне за сиюминутными финансовыми показателями может вопреки интересам бизнеса увольнять квалифицированный и дорогостоящий персонал. Члены менеджмента, желая сохранить свои должности (а, следовательно, и вознаграждения), могут искажать информацию, предоставляемую лицам, принимающим решение об их найме, в то время как последние в силу своих обязанностей (статуса) заинтересованы в полноте и достоверности информации о делах компании. Акционеры, имеющие контрольный пакет акций, могут быть заинтересованы в производственном переоснащении компании, в реинвестировании для этих целей дивидендов. А вот акционеры, такого пакета не имеющие и уж тем более владеющие единичными акциями, скорее предпочтут получить дивиденды.

Еще один пример. Как показывает практика, в большинстве случаев менеджмент, будучи заинтересованным в дополнительных средствах, необходимых для развития компании, способствует на первоначальном этапе привлечению инвестиций. Но в какой то момент приходит осознание того, что вовлечение в деятельность компании, например, новых акционеров может привести к замене «команды», к расстановке на ключевые управленческие должности «своих людей», т.е. к утрате работы. Поэтому, сотрудничество менеджмента с относительно крупными потенциальными инвесторами может быстро смениться на противостояние. Без инвестиций, зато - при работе.

4. Между тем, известный всем диалектический закон борьбы и единства противоположностей подсказывает, что конфликт интересов должен оказывать не только разрушающее но и созидающее воздействие на деятельность компании. Так, публичная власть, будучи заинтересованной в удовлетворении своего интереса, стремится деятельность компании всячески контролировать. Ведь контроль является одним из способов снижения риска неудовлетворения потребности (интереса). Контроль государства осуществляется как при непосредственном взаимодействии с компанией (через систему регистрации, лицензирования, квотирования, проверки отчетности и т.п.), так и опосредованно (через установление в законодательстве обязательных для исполнения требований по охране окружающей среды, по условиям соглашений с потребителем и т.д.).

[24] См. также: Шихвердиев А.П. Корпоративный менеджмент. Учебное пособие. Сыктывкар. 2004. С. 39-46.

Компания же всячески сопротивляется вмешательству государства в свою деятельность, поскольку соблюдение установленных публичной властью требований диктует необходимость отвлечения для этого ресурсов компании, повышает ее расходы (и, следовательно, снижает доходы, т.е. уменьшает «пирог», часть которого предназначена и для государства).

Положительный итог такого взаимодействия может состоять в том, что государство снизит степень своего вмешательства, например, определив по иному виды предпринимательской деятельности, для осуществления которых получение лицензии является обязательным, а компании, с другой стороны, будет выгоднее стать более дисциплинированной в добровольном соблюдении требований законодательства вместо обращения за дополнительным разрешением к государству.

5. Итак, управление конфликтом необходимо дабы развивать компанию во благо (и к доверию) заинтересовованных лиц. Однако было бы заблуждением считать, что все объективно существующие в компании конфликты интересов могут быть преодолены на радость всех их участников. Конечно же, это не так. Но все же количество столкновений, а также возникающие в результате них негативные последствия могут быть в той либо иной степени снижены. Соответственно, оптимизируется и извлечение из конфликта положительного. Почему? А потому что конфликты эти управляемы.

Во-первых, одним из основных постулатов общей теории конфликтов (вспомним, они в компании объективно предопределены) является, в частности, положение о необходимости поиска компромиссов в удовлетворении потребностей конфликтующих сторон, об определении общих целей и концентрации усилий на их достижении. При соблюдении этого «золотого правила» конфликт обычно предотвращается либо погашается, а его энергия используется для «мирных целей». В противном случае, т.е. при несправедливом умалении чьих-то интересов «обиженная» сторона конфликта, скорее всего будет по-прежнему стремиться компенсировать недополученное от компании, но, возможно, прибегнув уже к определенным средствам «ведения войны». Например, потребители или кредиторы компании, интересы которых были умалены, заявят требования не только о возмещении реального ущерба, но и неполученной прибыли, или требование о банкротстве компании. Сумма компенсации может при этом существенно превышать объем первоначального (но нарушенного) интереса, да еще и быть взысканной неожиданно.

Во вторых, ключевым элементом управления любым процессом является принятие решения (о целях, о методах, о средствах и т.д. удовлетворения потребности).

Исходя из этого, в процессе управления компанией именно в стадии принятия решения необходимо максимально учитывать интересы всех значимых для компании лиц с тем, чтобы своевременно управлять конфликтом. Суммируя изложенное, можно сказать, что компании должны принимать правильные решения. И тогда будет доверие заинтересованных лиц, будет и искомая репутация. Но как этого добиться? Ведь решения принимают люди, а нам свойственно ошибаться. Исключить ошибки полностью едва ли возможно, но вероятность их возникновения при принятии решения можно существенно снизить.

6. В любой сфере деятельности обычно наиболее эффективными являются те решения, процессу (организации) принятия которых было предпослано соблюдение некоторых общих принципов. К общим принципам принятия эффективного решения, в частности, относятся следующие: наличие полной и достоверной информации, профессионализм (специализация), беспристрастность (независимость), коллективность («голова – хорошо, а две – лучше»), принципы творческого мышления («мозгового штурма»)и др.[25]

---

[25] Примечательно, что многие принципы принятия эффективного решения и контроля над их исполнением, в том числе принцип полного, достоверного и своевременного раскрытия информации, применяются не только в коммерческих организациях. Эти принципы наиболее востребованы в организациях с множеством

Так вот, корпоративное управление – это своего рода механизм, методология, позволяющие внедрить общие принципы принятия эффективного решения в деятельность компании.

Механизм этот состоит из определенного набора элементов, инструментов, процедур и т.п., обеспечивающих компании создание и поддержание системы «сдержек и противовесов», необходимых для принятия решения, которым бы в наибольшей степени учитывались интересы всех заинтересованных сторон, максимально исключались злоупотребления в процессе создания и использования общих для всех ресурсов.

Вновь следует подчеркнуть, что корпоративное управление формирует организационные (структурные) предпосылки, необходимые для принятия эффективного решения.[26]

7. Но решения, как уже отмечалось, принимают люди. Элементы корпоративного управления равно как и вся эта система в целом воздействует на сознание и волю лиц, принимающих решение. Поэтому, построение системы корпоративного управления должно способствовать надлежащему проявлению воли и сознания всех лиц, влияющих на деятельность компании, учитывать юридические, психологические и иные аспекты мотивации надлежащего поведения. Проиллюстрирую эту мысль следующим примером. Директора компании, как правило, получают относительно высокое вознаграждение, которое должно побуждать их к добросовестному выполнению своих обязанностей. Между тем, предоставление директорам лишь только «пряника» («морковки»), не сбалансированного «кнутом», едва ли приведет к долгосрочным результатам. Директор должен сознавать, что при неудовлетворительной работе, в том числе и при несоблюдении им особых процедур и механизмов, он может быть наказан, т.е. привлечен к ответственности, и истощенные или не восполненные ресурсы компании будут соответствующим образом восстановлены за счет личных средств директора. К сожалению, заложенная в действующее российское законодательство норма об имущественной ответственности директоров за принятые решения на практике не действует, поэтому «кнут» в качестве мотивирующего фактора не применяется. Ответственность же в виде увольнения (для исполнительных директоров) или не переизбрания на новый срок (для членов Совета директоров) может побуждать «заработать побольше пока есть возможность», т.е. провоцировать злоупотребления.

8. Следует помнить, что действующая система корпоративного управления сколь ни казалась бы она совершенной не ограждает от всех возможных злоупотреблений. Примером тому является, в частности, американская компания Энрон, в которой, несмотря на наличие всех основных элементов корпоративного управления, менеджерам в стремлении к личному обогащению удалось «обмануть систему» и вступить в сговор с

лиц, имеющих несовпадающие интересы (государственное управление, управление международной организацией и др.). Чем выше вероятность возникновения конфликта в таких организациях, тем интенсивнее рассматриваемые принципы подлежат внедрению в деятельность органов управления, принимающих значимое для всех участников решение. См.: *Бушев А.Ю.* Публичный порядок в сфере международного торгового оборота / Международное торговое право. Учебное пособие / Под ред. В.Ф. Попондопуло. 2004. Гл.2, Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники акционерного общества / Под ред. М. Хесселя. Пер. с англ. М., 1996.

[26] В п.. 5, 9 Принципов корпоративного управления ОЭСР говорится о том, что корпоративное управление «определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью» // www.oecd.org/dataoecd/46/38/4354430.pdf

В постановлении Конституционного Суда РФ от 24 февраля 2004 г. № 3-П по делу о конституционности консолидации акций // СЗ РФ. 2004. № 9 Конституционным Судом признаны не противоречащими Конституции РФ взаимосвязанные положения абзаца 2 пункта 1 ст. 74 и ст. 77 Закона об акционерных обществах, согласно которым в случае образования при консолидации дробных акций последние подлежат выкупу компанией по рыночной стоимости, «поскольку эти положения в их конституционно-правовом истолковании предполагают учет прав и законных интересов обладателей дробных акций *посредством применения надлежащих юридических процедур и эффективный судебный контроль за решениями*, принимаемыми советом директоров (наблюдательным советом) и общим собранием акционеров».

авторитетнейшей в то время аудиторской фирмой. Эта история побудила необходимость дополнительной настройки системы корпоративного управления. В качестве одного из дополнительных «противовесов» предлагается теперь, в частности, привлекать к процессу выбора аудитора, согласованию условий договора с ним, и контролю над исполнением договора комитет по аудиту Совета Директоров.[27]

9. Решения принимаются на многих этапах управления компанией, в том числе по оперативным вопросам. Корпоративное управление, в отличие от оперативного управления корпорацией, обеспечивает принятие основных, стратегических для компании решений, т.е. тех решений, которые могут затронуть общие интересы той или иной значимой группы лиц в целом, а не отдельных ее представителей.

По заключению английских специалистов, восприятие компании сторонними лицами напрямую зависит от уровня рисков, с которыми конкретная компания сталкивается, а также от того каким образом компания соответствующими рисками управляет (идентифицирует их, снижает и т.д.). В связи с этим деятельность по управлению рисками является одной из ключевых в процессе принятия значимых для компании решений.[28] При этом, выделяется пять групп основных рисков, наступление которых может существенно повлиять на результаты деятельности компании. Репутационные риски по важности занимают четвертое место (6,30 пунктов из 9; отсутствие творческого подхода – 6,32; отсутствие стратегии – 6,67; неумение управлять крупными проектами – 7,05; слабая мотивация персонала и низкие результаты работы – 6).[29]

В различных исследованиях также отмечается, что наиболее действенным средством идентификации рисков в процессе управления компанией являются коллективные обсуждения (6,92 пунктов из 9, наименее эффективно – анкетирование, вопросники и т.п. 4,43 пункта).[30] А разве коллективное принятие управленческого решения не является одним из инструментов эффективного принятия решения?

Другим таким инструментом является правило о необходимости принятия решения на основе полной и достоверной информации. Согласно проведенному опросу мнения генеральных директоров различных континентов раскрытие информации – наиболее важный компонент корпоративного управления (74%), влияющий к тому же, по мнению респондентов, сам по себе на репутацию компании (39%). Другим важнейшим фактором корпоративного управления является увеличение числа независимых директоров (68%). Вместе с тем, разразившиеся в последнее время корпоративные скандалы подвигнули директоров в качестве первоочередных ответных мер усилить внутренний контроль

---

[27]Principles of Auditors Independence and the Role of Corporate Governance in Monitoring an Auditor's Independence. A Statment of the Technical Committee of the International Organisation of Securities Commissions, 2002.

Попутно необходимо сказать и о том, что на восприятие инвестором достоверности информации оказывают влияние не только аудиторы, но и различные рейтинговые агентства, оценивающие деятельность компании-эмитента не только по финансовым, но и по иным показателям. Итогом деятельности оценщиков обычно является ответ на вопрос о вероятности исполнения эмитентом финансовой обязанности по ценной бумаге (т.е. о доверии к эмитенту, т.е. о его репутации). В связи с этим 25 сентября 2003 года ИОСКО принято *заявление «О принципах, касающихся деятельности кредитных рейтинговых агентств»*. В качестве одного из четырех основных называется принцип независимости оценщиков не только от компании, но и от каких-либо политических и экономических воздействий на них. Думается, что этот подход должен быть сохранен и применительно к другим рейтингам, в том числе репутационным. Report on the activities of Credit Rating Agencies. IOSCO. 2003. IOSCO Statement of Principles Regarding the Activities of Credit Rating Agencies. 2003.

[28] Internal Control. Guidance for the directors on the Combined Code (The Turnbull Report) / (www.icaew.co.uk). Этот документ развивает некоторые положения английского кодекса корпоративного поведения 1998 года (Combined Code 1998) и рекомендован для применения компаниями, котирующимися на Лондонской фондовой бирже.

[29] Martyn E. Jones, Gillian Sutherland. Implementing Turnbull: A Boardroom Briefing / The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, September 1999. (www.icaew.co.uk). Всего наз8ывается более 80 различного рода рисков.

[30] Deloitte & Touche 1999 Survey of Useful Techniques for Identifying Business Risk.

(76%), пересмотреть свои отношения с аудиторами и бухгалтерами (64%), обновить кодекс корпоративного поведения (55%).[31]

В заключение приведу один практический пример, подтверждающий тезис о влиянии корпоративного управления на репутацию компании.

Компания RTZ столкнулась с риском снижения своей репутации вследствие появления высокой степени вероятности загрязнения окружающей среды от деятельности компании. Менеджмент компании полагал, что общественное мнение, подогреваемое «зелеными», может быть настроено в отношении компании негативно, что неминуемо приведет к существенному снижению стоимости активов компании. Для управления этим риском было принято решение внедрить в деятельность компании наилучшие стандарты корпоративного поведения: в частности, в состав Совета Директоров были введены высококвалифицированные независимые директора, функции председателя Совета Директоров и Генерального директора были возложены на разных лиц, учреждены комитеты Совета Директоров, приглашены независимые консультанты и т.д.). Рыночная капитализация компании увеличилась за пять лет с 3,3 до 9,4 млрд. фунтов стерлингов. Как полагают исследователи такого успеха, основным вкладом в его достижение стало повышение репутации компании, которая в свою очередь была улучшена в результате своевременного введения инструментов корпоративного управления.[32]

Корпоративное управление влияет на формирование доверия со стороны значимых для компании лиц - ее кредиторов (акционеров и стейкхолдеров). Доверие укрепляется в силу того, что управление компанией, процесс принятия ею значимых решений осуществляется в соответствии с особыми процедурами и механизмами. Эти процедуры и механизмы обеспечивают учет интересов всех значимых для компании кредиторов, и, как результат, способствуют бесконфликтности взаимодействия между ними, устойчивости и жизнеспособности компании в целом как определенной системы. Для достижения указанной цели использования особых процедур и механизмов они для компании должны быть основаны на применении общих принципов принятия эффективного решения, т.е. таких принципах, которые обычно используются в организациях с множеством лиц, имеющих различные интересы (или способы их удовлетворения). Иными словами обеспечение действия в компании общих принципов принятия эффективного решения (методами экономическими, психологическими, правовыми и др.) приведет к укреплению доверию к ней со стороны кредиторов. Вероятность удовлетворения имущественных интересов кредиторов («вера в компанию») будет повышаться. О компании будет складываться определенное позитивное мнение (репутация). Чем выше вера (доверие, репутация) в то, что компания сможет удовлетворить определенный интерес, тем интенсивнее с ней будут взаимодействовать значимые для компании кредиторы, тем активнее они будут вверять компании свои ресурсы. А, следовательно, тем успешнее будет складываться бизнес компании.

---

[31] 2003 Corporate Reputation Watch Survey / Forbes CEO Forum. См. так же: Survey – Mastering Management // Financial Times, New-York, 4 December, 2000. http://reputationinstitute.com/sections/rank/ftdec2000.html.
Для сравнимости информации о финансовых результатах деятельности компании многие российские компании внедряют в свою отчетность различные международные стандарты. При этом, почти половина таких компаний (47%) делают это с целью повышения своей репутации и только 20% для привлечения иностранных инвестиций // A Survey of Corporate Governance Practices in Russia's Regions, International Finance Corporation (RCGP) and Independent Directors Association, 2003.

[32] Keith MacMillan. Corporate Governance, the Social Responsibility of Business and its Impact on Corporate Reputation / The Second Chief Executive Officers' Roundtable in Jaipur in November 1998.

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Л.И. Бушуева

Роль корпоративных информационных систем (ИС) в управлении компанией за последние годы коренным образом изменилась. С развитием компьютерной техники, программных средств, методов управления информацией менялся и смысл, вкладываемый в это понятие – сейчас корпоративная ИС обеспечивает не только формирование отчетов, но и ведение учета одновременно по российским и международным стандартам (ISA и GAAP). Современные ИС являются сложными интегрированными комплексами, которые включают в себя модули, отвечающие практически за все направления работы современного предприятия:

- Модуль управления финансами (автоматизированная бухгалтерия, финансовое планирование, управление затратами и т.п.);
- Модуль управления запасами;
- Модуль управления складом;
- Кадровая система;
- Модуль управления логистикой и сбытом;
- Система документооборота;
- Маркетинговая подсистема;
- Система управления взаимоотношениями с клиентом.

Таким образом, с точки зрения программных технологий, ИС - это не один, и даже не несколько программных комплексов. Это набор механизмов, методов и алгоритмов, направленных на поддержку жизненного цикла информации и включающих три основных процесса: обработку данных, управление информацией и управление знаниями.

Как показывает мировой опыт, разработка корпоративной ИС - чрезвычайно дорогостоящий и трудоемкий процесс. К настоящему времени на рынке присутствует ряд готовых систем, разработанных крупнейшими фирмами-производителями программного обеспечения, такими как SAP (система R/3), Oracle (Oracle Applications), PeopleSoft, Baan и др. Внедрение такого рода систем требует, как правило, значительной перестройки бизнес-процессов, адаптации системы бухгалтерского учета, организационных изменений.

При изучении процесса внедрения ИС на предприятиях анализ проводят по нескольким направлениям, связанным с определением:

- полезности (ценности) информации. В литературе [2, стр. 74] можно найти определение ценности информации как разницы между результатами решений, принятых с использованием данной информации, и результатами решений, которые были получены без ее использования. Под «результатами» подразумеваются экономические и другие последствия управленческих решений, измеряемые в виде прибыли (краткосрочной и долгосрочной), роста компании, улучшения морального состояния персонала;
- затрат на информационное обеспечение. Следует оценить затраты (кадровые, финансовые затраты, технические средства и время), которые предполагается выделить (или могут быть выделены) на разработку и эксплуатацию системы информационного обеспечения;
- степени агрегирования информации. Это направление связано с учетом запросов на разных иерархических уровнях управления;
- полноты информационного обеспечения, которая находит отражение в составе и подчиненности текущих и перспективных задач и используемых данных.

На наш взгляд, внедрение корпоративной ИС представляет собой пример организационных изменений, а поэтому при анализе этого процесса можно исходить из принципов управления ситуациями изменений. Теория менеджмента, рассматривающая управление изменениями с различных точек зрения, позволит в совокупности дать

всестороннее понимание этой сложной деятельности и оценить эффективность управления процессом внедрения ИС.

Итак, для принятия решения о внедрении корпоративной ИС (или отдельных ее модулей) необходимо уделить внимание следующим вопросам:

- обоснованию необходимости внедрения ИС;
- определению сдерживающих сил изменения;
- выбору стратегии по преодолению сопротивления изменению;
- этапам внедрения ИС;
- оценке результатов внедрения ИС.

Обоснование необходимости внедрения ИС

Поскольку постоянно увеличивающееся число предприятий и организаций приобретает необходимые знания, квалификацию и технологию, чтобы использовать ИС, конкурирующее преимущество не может быть достигнуто лишь с помощью стандартных способов, в которых эта технология развивается. Простое использование инструмента бизнеса, которым может обладать любое предприятие, не предполагает никакого отчетливого конкурирующего преимущества для него. Было бы невероятным, чтобы организация не имела телефона и факса. Однако проникновение этих, привычных для нас сегодня, устройств в бизнес в свое время было постепенным. Сегодня такая же ситуация возникла и с ИС.

Многие предприятий не осознают, какими информационными ресурсами они обладают. У них могут быть хорошие системы сбора и хранения текущей бухгалтерской документации, данные об объемах продаж, но когда эта информация срочно требуется, они не находят нужных сведений.

Распространению информации препятствует и принятая на многих предприятиях организация каналов распределения информации, которая ограничивает доступ к ней тех, кто по роду службы «не имеет к ней отношения». Но если обмен информацией организован на общих принципах и подчиняется общим стандартам, действующим в компании (это касается применяемых систем, языков, протоколов, процедур управления файлами и т.п.), это облегчает унификацию данных, включая данные о сделках, производственных процессах, а также стимулирует поиски новых подходов к решению управленческих задач.

Предприятия, в которых лучше поставлено дело по сбору внешней информации и ее внутреннему распределению, могут лучше спрогнозировать динамику рыночных тенденций и действовать без промедления, более обоснованно принимать решения. Первоочередной является информация о новой продукции, технологических процессах и применяемых стратегиях, ее использование уменьшает у предприятий степень риска столкнуться с неприятностями.

Как правило, организации приходят к осознанию внедрения информационных систем самыми различными путями. Данная необходимость может выявиться при решении какой-либо проблемы, при перестройке процесса деятельности предприятия, или даже при анализе деятельности конкурентов.

Рассмотрим внешние и внутренние факторы, способствующие внедрению ИС на предприятии.

Для анализа внешних факторов, вызывающих у предприятий потребность соответствовать современным требованиям развития информационных систем и технологий изменения, используем общепризнанную классификацию СТЭП- факторов и факторов конкурентного окружения (рынок и конкуренция). Аббревиатура СТЭП составлена из первых букв слов: Социальные, Технологические, Экономические и Политические факторы. В каждом конкретном случае вряд ли возможно определить все внешние СТЭП - факторы, но осознание менеджерами широкого спектра факторов, влияющих на работу предприятия, позволит увидеть взаимосвязи между ними и

определить значимость отдельных факторов. Рассмотрим факторы внешнего окружения подробнее (таблица 1).

Таблица 1

Внешние причины (факторы), способствующие внедрению ИС

Группы факторов	Характеристика факторов
Социальные факторы	В настоящее время растет число молодых людей, владеющих современными достижениями науки и техники, новыми информационными технологиями. Основную ответственность за подготовку и переподготовку специалистов, владеющих современными знаниями, несут образовательные учреждения, которые в своей деятельности используют программно-техническое обеспечение средств обучения, системы дистанционного обучения, электронные учебники, системы компьютерного тестирования и др. Наем специалистов, прошедших соответствующую подготовку в сфере ИС и технологий, облегчает проблемы внедрения ИС для многих организаций.
Технологические факторы	Сфера использования информационных систем и технологий в управлении и маркетинге постоянно расширяется благодаря растущим возможностям и эффективности телекоммуникаций и систем переработки данных. Компьютеры обеспечили возможность высокоскоростной обработки данных и решение сложных производственных проблем. Доступ к основным информационным ресурсам через сеть Internet / Intranet, системы электронного документооборота на предприятиях, защита передаваемой информации от несанкционированного доступа, технологии интеграции корпоративных приложений, их оперативного анализа и хранилищ данных позволяют управлять возрастающими объемами информации.
Экономические факторы	Внедрение информационных систем стало необходимым условием повышения гибкости и эффективности системы корпоративного управления. Компании все чаще прибегают к помощи современных ИС и технологий, чтобы следить за увеличивающимися внешними и внутренними потоками информации, использовать ее для анализа, прогнозирования, принятия управленческих решений. Большие инвестиции в создание собственных ИС или поддержание имеющихся систем, программное обеспечение и специалистов заставляют руководителей компаний сосредоточиться на решении этой проблемы. Информационные издержки могут рассматриваться как важнейшая часть трансакционных издержек и как ресурс, определяющий условия доступа на рынок и эффективность предпринимательской деятельности.
Политические факторы	В результате законотворческой и регулирующей деятельности органов власти ужесточаются требования к достоверности и своевременности отчетно- статистической информации предприятий. Информационное сопровождение бизнеса является необходимым условием полноты и своевременности сбора налогов, что является основным условием развития самого государства, которое превращается в главного потребителя информации.
Рынок	В распоряжении руководителей предприятий имеется широкий выбор методов управления, информационных систем, программного обеспечения и консультантов, располагающих собственными методиками повышения конкурентоспособности организации. Возникают разнообразные сетевые и виртуальные организации, деятельность которых построена на принципах аутсорсинга.
Конкуренция	Проблема поддержания конкурентоспособности заключается в том, что если организация не желает отставать от своих конкурентов, она должна использовать современную технологию и быть готовой приобрести и применить новые разработки.

Внутренние факторы, вызывающие необходимость использования ИС, могут быть связаны, например:

- *с информационными переменами*
  - ✓ увеличением ценности информации;
  - ✓ возрастающими требованиями к качеству информации;
  - ✓ ростом доверия к результатам анализа или исследования;
- *с организационными переменами*
  - ✓ необходимостью сокращения административного персонала;

- ✓ пересмотром выполнения некоторых мероприятий и процессов;
- ✓ развитием компьютерной базы, а также наличием специалистов в области информационных технологий;

- *с изменениями в результатах деятельности предприятия*
  - ✓ укреплением позиции предприятия на рынке;
  - ✓ увеличением прибыли;
  - ✓ ориентацией на отдельного потребителя;
  - ✓ увеличением точности определения целевых групп и др.

Внутренние силы для преобразований в рамках предприятия можно проследить и через призму проблем процесса и поведения. Проблемы процесса — это срывы в принятии решений. Решения либо не принимаются, либо принимаются слишком поздно, либо эти решения оказываются слабыми по своему качественному уровню; задачи не ставятся или не решаются до конца. Срывы в процессах поведения обычно возникают по причине отсутствия коммуникаций между отдельными личностями или подразделениями предприятия: заказ клиента не выполняется, жалоба не рассматривается, счет поставщику не выписывается или поставка груза не оплачивается и т.п.

Сдерживающие силы изменения

Любая организация, проходя через изменения, чаще всего реагирует на них выставлением барьеров против этих изменений. Существует множество барьеров к использованию общих информационных систем и на обеспечение доступа к накопленным в организации знаниям. Оправдания тут самые различные: ссылки на секретность или коммерческую тайну, отсутствие времени, средств и специалистов необходимой квалификации, и просто на хакеров.

Рассмотрим возможные барьеры при внедрении новой информационной системы в работу предприятия. Для облегчения восприятия они были разбиты на укрупненные группы «технологических», «организационных» и «личных» барьеров. Часть барьеров, которые не подпадают ни под одну из этих категорий, были отнесены в группу «другие» (таблица 2).

Таблица 2

Барьеры при внедрении и использовании информационных систем

Барьеры	Описание барьеров
«Технологические» барьеры	- ограничения в наличии компьютеров и компьютерных программ; - высокая стоимость компьютеров и компьютерных программ; - недостаточная формализация процессов управления на предприятии; - необходимость изменения технологии бизнес процесса.
«Организационные» барьеры	- отсутствие полного понимания у руководителей механизмов реализации решений и того, как работают исполнители; - противодействие организационной культуры внедрению информационной системы; - недостаток приверженности высшего руководства информационной системе; - необходимость реорганизации предприятия в информационную систему; - необходимость формирования квалифицированной команды внедренцев.
«Личные» барьеры	- сопротивление работников и руководителей (из-за страха перед неизвестным, потребности в гарантиях, когда под угрозой оказывается собственное рабочее место и др.); - недостаток знаний по информационной системе среди персонала; - отсутствие у подчиненных навыков такого рода работы; - нежелание выполнять дополнительную работу; - противодействие отделов совместному использованию данных.
«Другие» барьеры	- противодействие клиентов информационному обеспечению; - отсутствие должностных инструкций для подчиненных, в которых ничего не сказано о необходимости выполнять такие виды работ;

	- несовершенные системы оплаты и вознаграждений, которые не учитывают желание людей совершенствоваться и способствовать развитию организации; - прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений.

Можно лишь добавить, что все проблемы, возникающие у пользователей информационной системы, приводят к снижению производительности труда и к постоянным ошибкам при передаче и анализе информации.

Наличие сдерживающих факторов оказывает существенное влияние на потребность российских предприятий в ИС: большинство из них не желают тратить средства на поиск необходимой информации и не имеют соответствующей статьи расходов на создание информационной системы.

Стратегии по преодолению сопротивления изменению

Рассмотрим основные причины, по которым люди сопротивляются изменениям [16, стр. 45]:

- узкособственнический интерес. Эта причина качается убеждения человека в том, что он может потерять что-то ценное в результате изменения. Кроме того, сотрудники предприятия могут сопротивляться изменению, которое несет с собой дополнительную работу;
- недопонимание и недостаток доверия. Если система коммуникаций между руководством и сотрудниками неэффективна, то возникает недопонимание значимости работы;
- различия в оценке ситуации. Эта причина связана с предыдущей, а именно, люди по-разному оценивают важность и своевременность такой работы;
- низкий уровень готовности к изменениям. У многих работников весьма приблизительное представление об ИС, а поэтому они не представляют, кому нужна такая информация.

Среди других причин выделяют:

- влияние коллег;
- усталость от изменений;
- предыдущий неудачный опыт изменений.

Рассмотрим способы преодоления сопротивления изменениям [12, стр. 41-45]. Для выбора стратегии по преодолению сопротивления рассмотрим достоинства и недостатки каждой стратегии по отношению к описанному изменению (таблица 3).

Таблица 3

Достоинства и недостатки стратегий по преодолению сопротивления изменению

Название подхода (стратегии)	Суть подхода	Достоинства стратегии в выбранном изменении	Недостатки стратегии в выбранном изменении
Образование и предоставление информации	Информирование людей об изменении, открытое общение, предполагающее возможность задать вопросы, высказать опасения	Информирование способствует открытости управления. Сотрудники могут быть проинформированы об изменении, например, на заседании трудового коллектива. Предоставление информации позволит избежать ненужных слухов и опасений по поводу возможного сокращения.	
Участие и вовлечение	Инициаторы изменения готовы выслушать людей, которых затронет изменение, а также	Дополнительная информация может быть получена, прежде всего, от руководителей подразделений, которые затронет внедрение ИС. Их вовлечение в	Такая стратегия задерживает процесс изменения, поскольку предполагает выделение времени на

	получат дополнительную информацию и поддержку	работу по изменению позволит качественно улучшить процесс изменения.	переговоры, сбор дополнительной информации, ее систематизацию.
Помощь и поддержка	Поддержка включает обучение новым навыкам, управление стрессом, совещания, моральная поддержка	Всем сотрудникам соответствующих подразделений может быть предоставлена возможность пройти бесплатные компьютерные курсы, в т.ч. по работе в Интернет (за счет предприятия). Техническим исполнителям проекта оказывают моральную поддержку, обсуждают с ними возникающие проблемы, советуются. В итоге работа продвигается.	Требуется много времени, кроме того, организованные курсы достаточно дорогостоящее мероприятие и не могут часто проводится.
Переговоры и соглашения	Тактика компенсации «проигравшей» стороне, например, компенсация сотрудникам, попавшим под сокращение или при изменении объема работы – предложение более высокой зарплаты	Совершенно очевидно, что не все могут получить выгоду при внедрении изменений, «проигравшие» могут обладать большой силой. Переговоры и соглашения позволят сократить сопротивления изменениям.	Формальные соглашения могут создать прецедент в компании.
Манипулирование и преувеличение роли	Группе, проявляющей сопротивление, предоставляются ключевые роли в осуществляемых изменениях (или имитация ключевых ролей)	В случае успеха удается не только уменьшить сопротивление, но и добиться поддержки	Если люди почувствуют, что ими манипулируют, данный подход может усилить сопротивление.
Явное и неявное принуждение	Крайняя мера, связанная с угрозами, например, сокращения, лишения премий и т.д.	Преимущества этого подхода могут быть получены, если нет времени на привлечение других людей к принятию решения.	Чтобы такой подход сработал, руководитель должен обладать достаточной силой.

Этапы внедрения ИС

В теории управления изменениями [12, стр. 66-67] выделяют следующие основные этапы осуществления изменения:

1) подготовка;
2) размораживание;
3) изменение;
4) замораживание.

Применяя теорию управления изменениями, проведем анализ осуществления и оценки процесса внедрения ИС:

Этап 1. Подготовка.

На этом этапе формулируется сущность предстоящего изменения, проводится анализ его необходимости, а также выявляется разница между текущим и желаемым положением дел на предприятии. Сформулируем основные положения первого этапа процесса внедрения ИС:

- Определение изменения: внедрение корпоративной ИС, отвечающей наиболее общим для различных типов компаний функциям (финансы, персонал,

бухгалтерский учет и т.п.), плюс дополнительное программное обеспечение, отражающее специфику деятельности компании за счет отраслевых решений.

- Понимание текущего и желаемого состояния организации. Ключевыми компонентами этого понимания являются задачи, выполняемые ИС; организационные структуры и системы, включающие линии подотчетности, должностные инструкции, механизмы контроля и др.; организационную культуру; а также учет требуемых навыков, знаний и опыта людей, которых затронут эти изменения. Другими словами, если предполагается автоматизация какого-либо направления менеджмента, то это направление должно быть не только формализовано, но и регламентировано посредством внутренних документов - положений, приказов, инструкций, что повлечет за собой изменения в системе управления предприятием.
- Изучение рынка корпоративных ИС: масштабов, стоимости, применимости для конкретного предприятия.
- Выбор соответствующей ИС, основанный на стоимости отдельных систем, сравнении содержания функций, выполняемых компанией, с содержанием функциональных модулей предлагаемых ИС.

Обычно на этом этапе также проводится анализ внутренних и внешних факторов, способствующих и препятствующих внедрению изменения, рассмотренный нами ранее.

Этап 2. Размораживание.

На этом этапе осуществляется подготовка персонала к предстоящим изменениям. Людей убеждают в необходимости отказаться от старых способов работы и начать осваивать новые. Это необходимо в случаях сопротивления изменениям. Основные вопросы менеджмента на данном этапе связаны с выбором способов коммуникации, таких как:

- совещания руководителя предприятия с менеджерами, ответственными за внедрение и функционирование ИС, а также с менеджерами, являющимися пользователями ИС.
- совместные обсуждения процессов внедрения производителей корпоративных ИС и сотрудников компании. Понимание сотрудниками сущности внедряемой на предприятии ИС заинтересуют их в более быстром освоении системы. Они не станут перекладывать всю ответственность за внедрение на производителя ИС, считая это исключительно его обязанностью и ссылаясь на свою занятость и нехватку времени,
- обучение сотрудников компании;
- посещение несколько предприятий (лучше родственных или с похожим типом производства) с целью выяснить, как происходило внедрение КИС и избежать ошибок.

Основываясь на анализе сдерживающих и движущих сил, необходимо отметить, что наиболее предпочтительные подходы к преодолению сопротивления относятся:

- участие и вовлечение;
- помощь и поддержка.

Этап 3. Изменение

На этапе непосредственного осуществления изменения необходимо избрать определенную стратегию. Существует 2 основных подхода к решению задачи внедрения ИС:

- поэтапная разработка корпоративных ИС собственными силами (включая покупку готовых компьютерных программ по отдельным модулям системы);
- внедрение готовой ИС корпоративного уровня. Крупные корпорации обычно отдают предпочтение готовым программам. Однако эффективность использования этих программ в значительной степени зависит от готовности предприятия работать по правилам, диктуемым новой ИС. В этой связи встает вопрос о полной

или частичной адаптации организационной структуры предприятия к структуре ИС.

Этап 4. Замораживание

Изменение терпит неудачу, если закреплению изменения (замораживанию) уделяется недостаточно внимания. Существует опасность, что рутинные дела не позволят успешно завершить процесс замораживания. В этом случае необходим тщательный контроль и управление этапом замораживания.

Необходимо отметить, что процесс внедрения ИС заканчивается неудачей, когда требуется непрерывное дальнейшее сопровождение вновь созданной системы, исправление ошибок и недочетов, добавление недостающих элементов.

Если ИС совершенно не отвечает требованиям организации, то лучше отказаться от нее и создавать новую, используя полученный опыт. Если же система отвечает не в полной мере предъявляемым к ней требованиям и частично может быть использована, то решение вопроса о ее замене часто откладывается. В дальнейшем это может привести к еще большим затратам, поскольку «латание дыр» со временем будет усложняться.

Таким образом, основным элементом создания ИС является именно разработка стратегии ее внедрения. Если инициаторы введения новой системы упустили из виду необходимость соответствия ИС организационной структуре и культуре предприятия, то может оказаться, что какие-то важные требования к системе не учтены, а поэтому пользователи интуитивно или осознанно сопротивляются ее внедрению.

Оценка результатов внедрения ИС

Затраты, связанные с разработкой конкретной ИС относительно легко измерить, по крайней мере прямые. Обычно их можно измерить во время технического анализа использования системы. Косвенные затраты, возникающие при задержках внедрения информационных систем или при сопротивлении организации изменениям, фактически невозможно оценить. Однако, при сравнении, гораздо труднее получить четкие свидетельства ожидаемых выгод, чем ожидаемых затрат.

Очень часто менеджеры организации затрудняются правильно определить, в чем же будут заключаться ключевые функции разрабатываемой информационной системы, во сколько обойдется компании установка и эксплуатация такой системы, и, самое главное, каким образом оценивать те выгоды, которые данная система призвана внести в организацию. Проекты по разработке и эксплуатации информационных систем могут быть весьма дорогими и не всегда очевидно, принесет ли это пользу организации, а если и принесет, то, как количественно оценить данный вклад.

Рассмотрим главные причины того, что приносимую информационными системами прибыль очень трудно оценить:

- выгоды реализуются в течение продолжительного интервала времени;
- природа выгод неосязаема;
- стратегические и конкурентные выгоды трудны для количественного выражения;
- результаты от введения ИС непрямые и поэтому неразличимы от результатов других введенных факторов;

Несмотря на то, что существующие теории и методики не подходят для объяснения ценности корпоративных ИС, было бы неправильным совсем не учитывать результаты от их внедрения.

Заслуживает внимания подход к оценке выгод от внедрения МИС, описанный в работе Giaglis G., Mylonopoulos N. и Doukidis G. [15, стр. 50 - 62]. Авторы методики предлагают все выгоды от внедрения ИС разделить на прямые (hard) и косвенные (soft).

Прямые выгоды – это прямые результаты нововведения, которые легко поддаются оценке. Прямые выгоды обычно связаны с уменьшением издержек, например, уменьшение работы по вводу данных вследствие электронной системы заказов, уменьшение количества бумажной работы.

Косвенные результаты внедрения информационных систем и технологий в бизнес-процесс, в конечном счете, включают:

- *неосязаемые выгоды*, которые могут приписываться отдельным направлениям применения информационных систем, например, системы поддержки принятия решений улучшают структуру работы пользователя;
- *непрямые выгоды*, которые рассматриваются как результат дальнейших инвестиций, основанных на внедрении новой системы. Например, внедрение локальной сети на предприятии способствует развитию внутренней инфраструктуры, которая будет основой для различных модификаций информационных систем и программ;
- *стратегические выгоды*, которые приводят разработке новой деловой стратегии, более удачного позиционирования организации и др.

На схеме 1 эта классификация показана в виде матрицы. Горизонтальная ось показывает различия между измеряемыми и не измеряемыми выгодами, вертикальная – между выгодами от внедрения информационных систем и от других факторов.

Зависимость выгоды от информационной системы (влияние определенной информационной системы на выгоду)	Определяемые	Неопределяемые
Слабое	Непрямые	Стратегические
Сильное	Прямые	Невидимые

Возможность оценки выгод

Схема 1. Матрица "Виды выгод» [15, стр. 53]

Целью последующего анализа является разработка концепции исследования влияния информационных систем на изменения в области управления предприятием, которая предусматривает:

- изучение направлений использования информационной системы предприятиями в настоящее время;
- изучение настоящих и будущих изменений в области общего управления и управления маркетинговой деятельностью в результате внедрения информационных систем.

Для реализации поставленных задач на основе научно-исследовательских статей зарубежных авторов, а также опыта предшествующих исследований был разработан перечень вопросов, который может составить основу интервью руководителей предприятий:

- какие информационные системы использовались для работы ранее и какие используются в настоящее время (эти вопросы задаются с целью получения информации для дальнейшего сравнения эффективности использования разных информационных систем);
- в каких направлениях использовались информационные системы в прошлом, настоящем и как предполагается использовать их в будущем (этот вопрос задают для изучения зависимости сферы использования информационной системы от ее типа);

- какие достоинства, недостатки и проблемы существующей на предприятии ИС видят пользователи (такие вопросы могут быть заданы для того, чтобы узнать субъективную оценку, которую дает информационной системе каждый пользователь);
- какие барьеры со стороны организации и работников предприятия возникают и могут возникнуть в будущем при внедрении ИС (данный вопрос задается с целью выяснения типов и причин возникновения барьеров);
- какие изменения произошли в деятельности предприятия с момента внедрения информационной системы (этот вопрос задается с целью выяснения насколько внедренная система повлияла на деятельность предприятия);
- необходимо ли специальное обучение пользователей при внедрении ИС (данный блок вопросов был задан с целью выяснения насколько доступно обучение пользованию системой и является ли оно эффективным для конечных пользователей);
- какие модули информационной системы используются на предприятии (эти вопросы были заданы для того, чтобы выяснить доступность модулей системы и их соответствие потребностям конечных пользователей).

При проведении интервью руководители предприятий также должны определить, принесло ли внедрение информационной системы в деятельность организации какие-либо изменения. Возможные изменения в управлении предприятием, связанные с внедрением информационных систем, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Изменения, связанные с внедрением ИС

Изменения	Характеристика изменений
«Изменения деятельности»	- повысившаяся эффективность принятия решений - сокращение времени принятия решений - более удачное позиционирование организации - фокус на доле определенного клиента/товара в общей сумме прибыли - повысившаяся направленность рекламы на целевые группы клиентов - введение электронной системы заказов
«Информационные изменения»	- увеличившийся объем информации, используемый для принятия решений - улучшившееся качество информации - развитие внутренней инфраструктуры для различных модификаций информационных систем и программ - уменьшение количества бумажной работы - возросшее правдоподобие результатов анализа - увеличение количественной информации по сравнению с качественной - предпочтение ИТ интуиции
«Организационные изменения»	- возросший статус информационных служб предприятия - повысившийся спрос на информацию отделами предприятия - контроль деятельности подразделений предприятия - уменьшение количества административного персонала - большая децентрализация деятельности - уменьшение использования услуг посторонних агентств и др.

В качестве подведения итога хотелось бы сказать следующее. В настоящее время использование ИС становится необходимым условием повышения гибкости и эффективности системы корпоративного управления. Требования, предъявляемые к корпоративным ИС, а также обеспечивающему их программному обеспечению, достигли такого уровня, когда уже нельзя просто игнорировать ключевые моменты процессов их разработки и внедрения. То же можно сказать и об уровне затрат на работы данного

направления, значительность которых невольно заставляет задуматься о необходимости разработки стратегии управления этим процессом и оценки каждого этапа внедрения ИС.

Литература:

1. Багиев Г.Л. Маркетинг: Информационное обеспечение. Бенчмаркинг. Диагностика - СПб: СПбГУЭФ, 1998.
2. Баззел Р.Д., Кокс Д.Ф., Браун Р.В. Информация и риск в маркетинге. – М.: Финстатинформ, 1993.
3. Ванифатова М.М.Системы маркетинговой информации: современные мировые тенденции развития и особенности российского рынка. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. - № 1
4. Инновационные технологии в управлении информационными ресурсами: Сборник научных трудов / Под общей ред. В.М. Матиашвили. Н. Новгород, 2003.
5. Картышов С.В., Кульчицкая И.А., Поташников Н.М. Управление комплексом маркетинга предприятия на основе CRM-технологий // http://www.curs.ru/
6. Колясников С.А. Корпоративные информационные системы. Взгляд изнутри // http://uralsoft.by.ru/
7. Корпоративные информационные системы // http://www.nyagan.ru/
8. Лиходедов Н.П., Товстых Л.Е. Информационные ресурсы для бизнеса. – СПб: Питер, 1999.
9. Ойнер О.К., Попов Е.В. Виртуальный маркетинг и его применение на отечественных предприятиях. // Маркетинг в России и за рубежом, №5, 2002
10. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1998
11. Токарев Б.Е. Методы сбора и использования маркетинговой информации. – М.: Юристъ, 2001.
12. Управление изменением. Пер. с англ. / Р. Томсон – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001.
13. Шкардун В.Д. Об искажении маркетинговой информации на предприятии// Маркетинг в России и за рубежлм. – 1999. - № 2
14. Bhatt G. D.. An empirical examination of effects of information systems integration on business process improvement// International Journal of Operations and Production Management, Vol. 20, No 11, 2000. Brady M., Saren M., Tzokas N. The impact of IT on marketing: an evaluation// Management Decision, Vol. 37/10, 1999.
15. Giaglis G. M., Mylonopoulos N.,. Doukidis G.I. The ISSUE methodology for quantifying benefits // Logistics Information Management, Vol. 12, No. 1/2, 1999.
16. Kotter, J. P. and Schlesinger, L.A. Choosing strategies for change – Harvard Business Review, 1979, March/April
17. Leverick F., Littler D., Wilson D., Bruce M. The role of IT in the reshaping of marketing // Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 3 No. 2, 1997.
18. Talvinen J.M. Information systems in marketing: Identifying opportunities for new applications // European Journal of Marketing, Vol. 29 No. 1, 1995.
19. Walters D., Lancaster G. Value and information - concepts and issues for management // Management Decision, Vol. 37/8, 1999.

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ХОЛДИНГАХ

Е. Дубовицкая

На протяжении 90-х гг., в период становления акционерной формы собственности, российские менеджеры работали преимущественно за счет внутренних финансовых средств и высоко ценили полный контроль за своими компаниями. Однако в последнее время в связи с рядом факторов возникла острая необходимость выработки системы взаимоотношений между менеджерами компании и их владельцами и другими заинтересованными сторонами — системы корпоративного управления.

Практика некоторых крупных российских холдингов последних 2—3 лет показывает, что улучшение корпоративного управления начинает рассматриваться потенциальными инвесторами как важный ресурс повышения их конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности. Во-первых, следование принципам корпоративного управления создает позитивный имидж компании в глазах потенциальных инвесторов. Во-вторых, хорошее корпоративное управление снижает риски инвесторов и таким образом способствует привлечению средств. Здесь срабатывает «золотое правило»: «Инвестиции приходят только туда, где соблюдаются права акционеров», и инвесторы готовы платить премию за хорошее корпоративное управление.

Следует отметить и другие факторы, положительно влияющие на развитие корпоративного управления в России:

- переориентация российских менеджеров с административных на рыночные методы ведения бизнеса;
- постепенный отказ собственников, сформировавшихся в период приватизации и «первоначального накопления капитала», от непосредственного управления и привлечение к оперативному управлению профессиональных наемных менеджеров;
- изменение общественного сознания и, в первую очередь, сознания инвесторов — нарушение принципов и норм корпоративного управления становится само по себе моветоном, что подталкивает значительное число эмитентов к разработке и принятию кодексов корпоративного управления (ЮКОС, РАО ЕЭС, Связьинвест, ОМЗ и др.);
- совершенствование (и в ряде случаев ужесточение) норм законодательства, регулирующих деятельность акционерных компаний;
- разработка и внедрение в практику корпоративного управления многих российских компаний механизмов защиты и обеспечения интересов миноритарных акционеров.

Для холдинговых структур, помимо классических проблем установления баланса интересов трех групп участников — акционеров, менеджеров и других стейкхолдеров, — на первом месте часто стоит проблема эффективного внутрихолдингового управления, при этом система корпоративного управления холдинговой компании, по определению, включает в себя взаимодействие сразу нескольких уровней корпоративной лестницы: общего собрания акционеров, совета директоров, исполнительных органов материнской компании и аналогичных органов управления многочисленных и разношерстных «дочек» и «внучек».

Подготовительные мероприятия

Перед построением системы корпоративного управления в холдинге в большинстве случаев необходимо учесть два обстоятельства.

Во-первых, часто необходимым условием создания эффективной системы корпоративного управления является изменение самой структуры холдинга. Так, реструктуризация холдинга бывает необходима при существовании нескольких де-факто (но не де-юре) аффилированных компаний, участвующих в едином производственном

процессе. Подобные группы компаний активно создавались и в процессе приватизации государственных предприятий их менеджментом, и в эпоху бартера в целях осуществления сложных зачетных схем, и в ходе происходящих в настоящее время процессов поглощения поставщиков, потребителей и конкурентов.

Наиболее распространенным вариантом реструктуризации, направленной на формирование прозрачных корпоративных структур, является создание корпоративного центра. Под «корпоративным центром» в данном случае понимается специально созданная головная компания холдинга. В роли корпоративного центра, имеющего российскую юрисдикцию, могут выступать:

- общество с ограниченной ответственностью, реже — закрытое акционерное общество (в данном случае собственники холдинга ставят перед собой цель ограничить возможность размывания структуры собственности, минимизировать издержки на раскрытие информации, упростить процедуру принятия управленческих решений);
- открытое акционерное общество (этот вариант применяется, например, в случае реализации стратегии по привлечению значительных инвестиций, выхода на международные рынки заемного капитала, продажи бизнеса на рыночных условиях);
- доверительный управляющий (схема используется как временная, созданная либо на период формирования корпоративного центра в виде юридического лица, либо в связи с необходимостью более тесной координации усилий группы собственников — в силу, например, угрозы недружественного поглощения).

Дополнительным элементом корпоративного центра может являться управляющая компания/управляющий — юридическое или физическое лицо, которому переданы полномочия единоличных исполнительных органов обществ, входящих в холдинг. Вместе с тем, надо понимать, что самостоятельным корпоративным центром управляющая компания быть не может, ввиду отсутствия у нее полномочий собственника в отношении управляемых обществ.

Во-вторых, несмотря на то, что реструктурированные по вышеописанной схеме холдинги имеют большую устойчивость перед лицом недружественных поглощений или гринмейлинга, сам процесс реструктуризации таит в себе определенные риски.

Так, в ряде случаев формирование эффективной холдинговой компании оказывается невозможным в силу допущенных в свое время существенных нарушений законодательства при создании и деятельности входящих в состав холдинга юридических лиц. Ни для кого не секрет, что соблюдение корпоративных процедур до недавнего времени не было приоритетной задачей для подавляющего количества российских бизнес-структур. К числу наиболее распространенных нарушений, рассматриваемых российским законодательством как существенные и влекущие риск принудительной ликвидации юридических лиц, относятся нарушения при приватизации и акционировании государственных предприятий, размещении эмиссионных ценных бумаг, учете прав на акции, уменьшении чистых активов хозяйственных обществ, ввиду вывода активов и т. д.

К сожалению, подобные нарушения выявляются чаще всего непосредственно в ходе сложных (и часто дорогостоящих) корпоративных процедур, проводимых в целях упорядочения структуры холдинга — и государственные органы отказывают в регистрации создаваемых юридических лиц или выпусков ценных бумаг. Вместе с тем, таких неприятных сюрпризов можно в подавляющем большинстве случаев избежать, проведя предварительное юридическое обследование (due diligence) хозяйственных обществ, участвующих в схеме.

Другим препятствием на пути формирования холдинговой компании могут стать различные стейкхолдерские группы — акционеры, кредиторы, работники реструктурируемой организации. И здесь первое место занимает вопрос устойчивости процесса реструктуризации при возникающих рисках (risk management). Хотя, надо

признать, при этом часто забывают, что устойчивость схемы реструктуризации часто заключается в ее поддержке со стороны широкого круга заинтересованных лиц, которая в большинстве случаев достигается максимально полным раскрытием информации.

Формализация процессов корпоративного управления

При формировании системы корпоративного управления необходимо решить ряд принципиальных проблем. Ключевой вопрос заключается в том, что участие материнской компании в управлении своими дочерними и зависимыми обществами (далее — ДЗО) может быть организовано двумя принципиально различными способами. Первый вариант предполагает руководство ДЗО напрямую через генерального директора при минимальном количестве корпоративных процедур. Однако практика показала низкую эффективность и ненадежность такой системы, так как она часто сводится лишь к оперативному управлению ДЗО. Кроме того, для данной системы характерны высокие риски оппортунистического поведения менеджмента ДЗО. Второй вариант заключается в построении многоуровневой системы корпоративного управления и предполагает последовательное взаимодействие всех органов управления холдинга — от общего собрания акционеров материнской компании до исполнительных органов ДЗО. Хорошо отлаженная, такая система позволяет материнской компании эффективно координировать деятельность всех ДЗО, обеспечивая при этом интересы всех заинтересованных сторон. В настоящее время все большее количество холдингов переходят именно ко второму варианту управления.

Степень оптимального корпоративного контроля

Особенно остро стоит проблема корпоративного управления в холдингах с большим количеством компаний, различных по профилю деятельности и структуре собственности. Именно в таких холдингах возникает множество вопросов, связанных с тем, как определить направления и степень оптимального контроля деятельности компаний холдинга, выстроить эффективную систему корпоративного управления.

Распределение функциональных обязанностей между материнской компанией и ДЗО — важнейшая составляющая корпоративного управления в холдинге. Степень централизации функций управления зависит от специфики конкретного холдинга, от целей корпоративного управления, условий ведения бизнеса каждого отдельного ДЗО, в том числе его территориальной удаленности от материнской компании, профиля деятельности и доли участия материнской компании.

Очевидно, что если деятельность дочернего общества представляет стратегические интересы материнской компании и включается в общий производственный процесс вместе с другими компаниями холдинга, степень его контроля должна быть достаточно высокой. Если же дочернее общество занимается видом деятельности, который не является профильным для холдинга, эффективно функционирует и приносит стабильный доход, необходимости в его текущем контроле нет. Достаточно ограничиться наблюдательными функциями и предоставить максимальную автономность от материнской компании.

Корпоративное управление подразумевает разумное распределение функций между общим собранием акционеров, советом директоров и исполнительными органами как материнской компании, так и ДЗО. Корпоративные процедуры не должны мешать менеджменту ДЗО осуществлять текущее руководство компанией.

Примером неэффективности корпоративного управления в части распределения полномочий между органами управления компаний холдинга может служить процедура совершения сделки, которая часто подразумевает ее одобрение не только высшим органом управления (советом директоров) ДЗО, но и органами управления материнской компании. Корпоративные процедуры по совершению такой сделки могут занять несколько месяцев и помешать осуществлению деятельности дочерней компании.

В последнее время в российских холдингах прослеживается тенденция снижения уровня контроля материнских компаний за деятельностью ДЗО: контроль за процессом заменяется контролем за конечным результатом.

Единые стандарты корпоративного управления

Помимо принципов корпоративного управления, характерных для любой акционерной компании (соблюдение прав акционеров и заинтересованных сторон, информационная открытость, наличие эффективного совета директоров, четкое разграничение полномочий и ответственности между органами управления компании, прозрачная структура собственности, наличие эффективной системы внутреннего контроля), в холдинге можно выделить принцип следования единым стандартам корпоративного управления.

Единые стандарты должны обеспечивать реализацию общих стратегических целей холдинга и способствовать удобству работы органов управления материнской компании и ДЗО, а также снижению общих издержек управления.

Единые стандарты корпоративного управления подразумевают:

- формирование единой информационно-методической базы корпоративного управления ДЗО;
- внедрение единых стандартов организации бизнес-планирования и бюджетного процесса ДЗО;
- стандарты профессиональной деятельности членов советов директоров и ревизионных комиссий ДЗО;
- внедрение общей для всего холдинга системы отчетности и контроля.

Направления и механизмы корпоративного управления

Интересы материнской компании в деятельности ДЗО реализуются в разработке и реализации политики (или программы) корпоративного управления, которая включает в себя несколько направлений, таких как:

- формирование и контроль реализации стратегии развития ДЗО;
- планирование и контроль финансовых результатов деятельности ДЗО, в том числе определение направлений и контроль распределения прибыли ДЗО;
- контроль финансово-хозяйственной деятельности ДЗО, в том числе совершения сделок с активами ДЗО;
- непрерывное повышение эффективности внутренних процессов ДЗО в сфере управления бизнесом;
- обеспечение инвестиционной привлекательности и роста капитализации
- ДЗО;
- формирование и реализация кадровой политики ДЗО.

Формы реализации перечисленных направлений различаются в зависимости от конкретных характеристик ДЗО и выражаются в применении набора механизмов корпоративного управления.

Одним из наиболее эффективных механизмов корпоративного управления в холдинге является увеличение полномочий советов директоров ДЗО, где подавляющее большинство членов составляют представители материнской компании. Достойной альтернативой представителям головной компании холдинга могут стать корпоративные директора — профессиональные и независимые члены советов директоров.

Полномочия генерального директора ДЗО в этом случае ограничиваются уставом, заключаемым с ним трудовым договором, а его деятельность регулярно контролируется советом директоров.

Другим механизмом корпоративного управления материнской компании в отношении ДЗО является избрание своих представителей в состав ревизионных комиссий ДЗО, а также расширение сферы проверок финансово-хозяйственной деятельности ДЗО.

Для реализации целей и задач корпоративного управления материнской компании по отношению к ДЗО часто необходимо перепроектирование их организационных

структур, которое подразумевает перераспределение и регламентацию полномочий и ответственности должностных лиц в рамках осуществления корпоративного управления, оптимизацию бизнес-процессов корпоративного взаимодействия.

Важную роль в повышении эффективности корпоративного управления ДЗО играет внедрение системы мотивации должностных лиц материнской компании и ДЗО, обеспечивающих осуществление корпоративного управления в холдинге. Необходимо разработать набор показателей эффективности корпоративного управления для каждой из мотивируемых групп, в том числе для членов органов управления и контроля, менеджмента и сотрудников, корпоративных секретарей компаний холдинга.

Бизнес-процессы корпоративного управления

Чаще всего механизмы корпоративного управления ДЗО ограничиваются участием материнской компании в управлении ДЗО через своих представителей в органах управления и контроля. Эти механизмы могут быть реализованы в нескольких бизнес-процессах корпоративного управления.

Под бизнес-процессом понимается комплекс последовательных действий, организованный в соответствии с требованиями и ограничениями системы корпоративного управления в холдинге с установлением функций и определением ответственности каждого субъекта процесса, и направленный на достижение определенного результата в соответствии с задачами корпоративного управления.

Так, в 2002 г. советом директоров РАО «ЕЭС России» был принят Порядок взаимодействия с хозяйственными обществами, акциями (долями) которых владеет РАО «ЕЭС России», и в том же году советами директоров ДЗО холдинга РАО «ЕЭС России» принято решение о внедрении системы корпоративного управления, утвержден Порядок взаимодействия ДЗО с организациями, в которых участвует ДЗО (то есть «внучками» холдинга). И тот, и другой Порядок описывают фактически четыре группы бизнес-процессов корпоративного управления ДЗО:

1) участие в общих собраниях акционеров ДЗО:
- формирование предложений в повестку дня годового общего собрания акционеров;
- формирование, утверждение и выдвижение кандидатур в совет директоров, ревизионную комиссию, кандидатуры аудитора;
- участие представителей в общих собраниях акционеров (назначение, выдача доверенности, выдача поручений, контроль их деятельности);

2) участие в работе совета директоров ДЗО:
- планирование деятельности совета директоров;
- организация деятельности представителей Общества в совете директоров:
- контроль деятельности представителей материнской компании;

3) участие в работе ревизионной комиссии ДЗО):
- планирование деятельности ревизионной комиссии ДЗО;
- организация внеочередных ревизионных проверок ДЗО;
- организация деятельности представителей материнской компании в ревизионной комиссии;

4) формирование исполнительных органов ДЗО и контроль их деятельности:
- участие в избрании единоличного исполнительного органа ДЗО;
- организация и контроль деятельности единоличного исполнительного органа (заключение и досрочное прекращение трудового договора, назначение временно исполняющего обязанности генерального директора, подготовка отчетов генерального директора, привлечение к ответственности).

Данные бизнес-процессы корпоративного управления позволяют материнской компании эффективно участвовать в планировании, организации и контроле деятельности ДЗО. Также очень важно, чтобы посредством перечисленных корпоративных процедур осуществлялись тщательно спланированное организационно-управленческое и

экономическое взаимодействие компаний холдинга, продуманная кадровая политика, обеспечивающая баланс интересов всех участников корпоративного управления.

Таким образом, система корпоративного управления в холдинге должна рассматриваться в широком смысле, то есть как интеграционное взаимодействие всех субъектов корпоративных отношений. Только в этом случае возможно гармоничное развитие холдинга в целом.

В заключении хотелось бы выразить надежду, что наблюдаемые в настоящий период процессы совершенствования корпоративного управления, в том числе в холдинговых компаниях, благоприятно скажутся на формировании инвестиционного климата в России, развитии института права собственности и, в конечном итоге, поступательном экономическом и социальном развитии страны.

РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Л.И. Ильина, Т.Ф. Юткина

Экономика рыночных преобразований характеризуется коренными изменениями системы управления предприятиями и организациями. В связи с этим, актуализируется необходимость совершенствования методов управления развитием корпоративных организаций включением их в общую стратегию структурных преобразований, происходящих сегодня в России.

Немаловажную роль в совершенствовании методов управления организациями отводится управленческому учету. В настоящее время на страницах экономической печати широко обсуждаются возможности адаптации принципов управленческого учета применительно к условиям их деятельности. В реальной же практике организации не в полной мере используют наиболее широко известные элементы управленческого учета – учет затрат по местам возникновения, количественные сличения затрат и результатов и др.

Рассматривая перспективы организации управленческого учета в организациях следует, прежде всего, охарактеризовать его особенности и явные преимущества для выработки и принятия управленческих решений.

Мировая практика доказала, что управленческий учет продуктивно взаимодействует с элементами системы организации производства, планирования, управления. Он ориентирован на специфику отрасли и особенности ее технологии.

Организация управленческого учета опирается на целый комплекс исследовательских методов математического программирования, информатики, кибернетики, психологии, анализа хозяйственной деятельности, экономического прогнозирования, маркетинга, исследования операций и др.

В настоящее время предприятия различных организационно-правовых форм отраслей экономики становятся самостоятельными в выборе методов учета, поэтому объективной необходимостью является создание системы учета для управления на основе модели «затраты - выпуск продукции – результат». Данная модель применима не только на уровне предприятия, но и в его структурных подразделениях в условиях функционирования многообразных форм внутрипроизводственного управления.

Развитие различных форм собственности, происходящие изменения в сфере внешнеэкономических связей, прямое участие во внешней торговле тысяч предприятий и организаций, создание свободных экономических зон вызывает интерес к таким вопросам, как «западная» школа внутрифирменной бухгалтерии, публичная финансовая отчетность, принципы организации и методика контроля и аудиторских проверок деятельности компаний.

Несмотря на то, что многие традиционные исторические инструменты учета остались неизменными (счета, двойная запись, балансовое обобщение) бухгалтерия фирм представляет собой качественно новую ступень в развитии учетной практики.

Опыт работы стран с рыночной экономикой (США, Японии, Великобритании, Франции и др.) свидетельствует о том, что разделение бухгалтерии на две части - общую (финансовую) и управленческую (калькуляционную, производственную) - оказало положительное воздействие на уровень экономической работы фирм и достижение основной цели - снижение себестоимости и роста прибыли. В этих странах теория принятия решений теснейшим образом связывается с учетом.

В условиях экономики формирующегося рынка цели и задачи управленческого учета необходимо ориентировать, главным образом, на производственные нужды управления предприятием и его структурных подразделений. В этом случае появляется

новая эффективная система управления соотношениями «затраты-результаты», целиком подчиненная целям оптимизации производственно-хозяйственных процессов.

Организация такого учета должна быть, прежде всего, подчинена потребностям управления предприятием. Она позволяет определять финансовый результат различными методами, но все они являются соизмеримыми между собой и ориентированы на отраслевые особенности деятельности. К числу таких методов относятся:

- соизмерение остатков по активным и пассивным счетам;
- по методу «затраты – выпуск» в общей бухгалтерии на основе элементов затрат;
- по методу «затраты – выпуск» в производственной бухгалтерии на базе использования статей затрат с его детализацией по структурным подразделениям - центрам ответственности;
- путем соизмерения затрат с выпуском и корректировкой полученного результата на изменение затрат в незавершенном производстве.

Таким образом, в условиях действия объективных законов рынка действенное управление производством возможно с использованием системы управленческого учета, который мог бы оперативно и своевременно реагировать на потребности управляющей системы.

Управленческий учет выгодно отличается от излишне зарегулированного и нормативно регламентированного бухгалтерского учета в России. Эта система ориентирована на внешних пользователей, среди которых первостепенное место занимает фискальная система государства. Управленческий учет реализует внутренние интересы руководителей низовых подразделений, не регламентирован законодательными и нормативными актами министерств и ведомств.

По мере укрепления рыночных отношений разворачивается конкурентная состязательность между производителями за рынки сбыта, товаров, работ, услуг, что еще более обусловливает необходимость создания такой системы учета, которая бы могла обеспечить потребности и внешних, и внутренних пользователей информации. Следовательно, руководителям организаций всех форм собственности и способов организации необходимы знания теория, которыми они могли бы руководствоваться на практике.

Знание общих принципов организации управленческого учета позволяет в каждом конкретном случае разумно решать задачи, ориентированные на определенные условия финансово-хозяйственной и производственно-технологической деятельности. На наш взгляд, необходимо на законодательном уровне подтвердить право руководителей организаций на создание и использование параллельно с официальной и внутренней учетно-аналитической информации, иметь собственную методологию, систему принципов и методов оценок. Часть такой информации, разумеется, должна остаться предметом коммерческой тайны и не является объектом контроля со стороны официальных фискальных и других государственных органов.

В мировой практике сформировались два направления организации учетно-аналитической системы.

Первое - финансовый учет (именуемый в законодательстве как бухгалтерский учет), ориентированный не столько на обеспечение управления предприятием, сколько на внешнее обеспечение по отношению к хозяйствующему субъекту пользователей учетной информацией - правительственных фискальных органов, банкиров, кредиторов, акционеров и партнеров настоящих и потенциальных.

Это направление учета развивает, гармонирует и унифицирует традиционные учетные процедуры с целью получения максимально точной, понятной и доступной всем внешним пользователям информации. Недостатками являются несвоевременность и низкая информативность полученной в системе финансового учета информации для нужд конкретного производства в конкретных условиях хозяйствования.

Второе направление - управленческий учет направлен на конкретного внутреннего пользователя, должен предоставить необходимую ему информацию и обеспечить контроль, анализ, прогнозирование, выбор наиболее эффективных путей развития и принятия оперативных управленческих решений. Набор показателей, измерителей и форм управленческой отчетности устанавливается администрацией предприятия и может изменяться в зависимости от потребностей производства.

Система управленческого учета, практикуемая крупными российскими компаниями, не лишена в настоящее время некоторых недостатков. К наиболее типичным недостаткам следует отнести следующие:

- избирательность, а, следовательно, неполная и неточная информация, которая при принятии конкретного управленческого решения может быть незаменима, при достаточно длительном использовании привести к нежелательному искажению базовой учетной информации;
- своеобразие;
- дороговизна.

Практика показала, что возможны четыре системы организации учета производственных затрат и калькулирования себестоимости продукции:

1. Управленческий учет полностью выделяется из финансового посредством ведения специальных счетов (Франция, Бельгия).
2. Система управленческого учета становится автономной по отношению к финансовому учету, в ней используется три класса счетов. Счета управленческого учета ведутся параллельно со счетами финансового учета, а взаимосвязь между ними осуществляется при помощи системы распределительных счетов: распределение первичных затрат по элементам, первичных доходов (США, Канада, Германия).
3. Управленческий учет не ведется, а учет затрат по носителям для исчисления себестоимости продукции, работ и услуг осуществляется статистически, т. е. вне системы бухгалтерского учета, хотя данные статистического учета увязываются с данными бухгалтерского учета (Венгрия).
4. Управленческий учет отсутствует, а учет производственных затрат интегрирован в финансовый учет. Такая система организации учета затрат на производство присуща существующей отечественной системе учета. Дополнительно необходимо заметить, что в отечественном учете также отсутствуют сами понятия «финансовый и управленческий учет».

При разработке и применении управленческого учета на российских предприятиях с учетом традиционных методов ведения бухгалтерского учета и зарегламентированности системы бухгалтерского учета можно предложить следующие варианты:

1. Организация управленческого учета на основе действующего Плана счетов, поскольку информация о себестоимости на счетах является открытой, или в системе производственных (калькуляционных) счетов, поскольку информация о затратах и себестоимости является коммерческой тайной (закрытой) для внешних пользователей. Об этом говорят некоторые отечественные авторы, предлагая провести границы обособления между управленческим и финансовым учетом путем разделения и закрепления между ними отдельных балансовых счетов.

При этом управленческий учет охватывает следующие направления учета: использования сырья, материалов, труда, оборудования, общепроизводственные и общехозяйственные расходы (граница обособления управленческого учета от сч.20 «Основное производство» до сч. 40 «Готовая продукция»). Информация закрытая (сохраняется коммерческая тайна), широко используется управленческим аппаратом предприятия,

Финансовый учет охватывает направления учета: отгрузка и реализация продукции по отпускным ценам, формирование коммерческих расходов, определение и

использование прибыли до окончательного исчисления конечных результатов, фондов резервов (граница обособления финансового учета от счетов 45, 46 до счета 97). Информация открытая и широко используется внешними партнерами для налаживания и укрепления деловых связей.

В этом случае, во-первых, финансовый учет теряет сплошной характер и не может претендовать на полноту и достоверность информации, а, во-вторых, сбыт, финансы и обязательства предприятия в условиях рыночных отношений не менее интересны и необходимы с точки зрения управления, чем производство, и поэтому не могут быть обойдены вниманием управленческого учета.

Учитывая изложенное, можно сказать, что обособление между финансовым и управленческим учетом состоит не в разделении предмета учета в пределах принятого Плана счетов, а в организационном подходе к системе учета с точки зрения полезности для потребителей представляемой информации.

2. Четкое разграничение функций финансового и управленческого учета, а, следовательно, переориентация всей системы бухгалтерского учета на основе международных стандартов, т.е. в этом смысле предоставление предприятию самостоятельности определения показателей по учету полной себестоимости, дифференцированного учета, учета по центрам ответственности.

Таким образом, необходимо отметить, что при ориентации российской системы бухгалтерского учета к международным стандартам, организация и ведение бухгалтерского учета подразумевает разделение на финансовый и управленческий, но этот факт не отражен ни в одном нормативном документе.

Представляется необходимым и возможным в настоящее время применять на предприятии управленческий учет, но препятствием этому является жесткое ограничение внутренней деятельности со стороны контролирующих органов.

Кроме того, система бухгалтерского учета не в достаточной степени отвечает требованиям управленческого учета, и в этом смысле, управленческий учет представляет собой информационную систему предприятия с функциями обеспечения оперативности сбора и обработки информации, текущего планирования деятельности, оперативного контроля за уровнем расходования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Поскольку у российских предприятий система управленческого учета ориентирована на отражение и накопление информации, она должна основываться на базовых бухгалтерских принципах.

При организации управленческого учета целесообразно применять следующие основные принципы и методы:

- двойной записи;
- отражения фактов хозяйственной деятельности в том периоде, когда они произошли (метод начисления);
- существенности (должна отражаться только существенная информация);
- представления правдивой информации;
- баланса между выгодами и затратами (выгоды, извлекаемые из информации, должны быть больше затрат на ее получение),
- приоритета содержания над формой (операции должны отражаться в учете исходя из их экономической сути, а не из юридического содержания);
- соответствия (отнесение расходов к доходам, для получения которых эти расходы и были произведены).

Поскольку управленческий учет регулируется только внутрикорпоративными нормами и предназначен исключительно для внутренних пользователей, то целесообразно утвердить указанные принципы приказом руководства и принять их в качестве основополагающих правил управленческого учета.

При этом возможны два основных варианта организации управленческого учета. Для их осуществления необходимо наличие на предприятии группы квалифицированных

бухгалтеров, разбирающихся как в управленческом, так и в бухгалтерском учете. Различия вариантов лишь в том, какое место занимают эти сотрудники в технологической цепочке прохождения документов.

Первый вариант предусматривает, что все учетные документы поступают к бухгалтеру, ведущему управленческий учет (или группе бухгалтеров).

Бухгалтер должен определить, как хозяйственные операции, учитываемые в первичных документах, должны отражаться в управленческом учете. По каждому из первичных учетных документов он формирует и управленческие, и бухгалтерские проводки. Если на предприятии помимо бухгалтеров, ведущих управленческий учет, существует финансовая бухгалтерия, то после формирования управленческих проводок первичные документы передаются бухгалтерам, осуществляющим ведение бухгалтерского и налогового учета, которые на основании этих документов составляют официальные бухгалтерские проводки.

Преимущество этого варианта состоит в том, что он наиболее точно соответствует основным принципам ведения учета и позволяет полнее отразить деятельность организации. Недостаток же заключается в том, что потребуются дополнительные ресурсы для создания интегрированной бухгалтерской системы, сочетающей как типовую бухгалтерскую, так и управленческую конфигурации.

Второй вариант организации управленческого учета подразумевает, что в управленческую базу данных информация вносится уже после того, как она была отражена в базе данных бухгалтерского учета. Другими словами, ведутся две параллельные базы данных.

Финансовая бухгалтерия при этом работает в обычном режиме, предоставляя свою базу бухгалтеру, ведущему управленческий учет, для ее последующей трансформации. На практике такая трансформация осуществляется, как правило, по консолидированным данным.

Перенос консолидированной информации из бухгалтерской базы данных в управленческую возможен лишь для операций, юридическое содержание которых соответствует их реальной экономической сути. Если же такого соответствия нет, то каждую проводку, переносимую в управленческие регистры, нужно рассматривать отдельно.

Кроме того, если в управленческом учете отражены консолидированные данные, то полноценные управленческие отчеты нужно будет получать, используя и управленческую, и бухгалтерскую базы данных (например, аналитический отчет по конкретному поставщику может быть сформирован исключительно по данным бухгалтерского учета).

Несмотря на отмеченные недостатки, второй вариант ведения управленческого учета привлекателен своей низкой ресурсоемкостью. Он может быть внедрен в кратчайшие сроки и с минимальными затратами - достаточно организовать дополнительные рабочие места для бухгалтеров, ведущих управленческий учет.

Эффективность применения данного варианта будет тем выше, чем более существенны отличия между бухгалтерским и управленческим учетом. Основным условием его эффективного применения является детально разработанная методика переноса операций из бухгалтерской базы данных в управленческую.

Возможны и другие варианты ведения управленческого учета, например, на основе данных оперативного учета (о движении товаров, денежных средств и т п.). В этом случае можно будет получать управленческие отчеты лишь по отдельным аналитическим срезам (фактическому остатку товаров, задолженности), но не по результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Некоторые крупные организации в состоянии приобрести мощные дорогостоящие финансовые системы, как правило, западного производства для ведения управленческого учета. Такие программы дают возможность вести «многомерный» анализ по всем видам

деятельности предприятия и получать любые отчеты, что позволяет своевременно отслеживать все малейшие изменения, которые могут повлиять на финансовое состояние компании.

Для постановки управленческого учета необходимо разработать регламентирующие документы, которые будут определять основные правила учета. Нормировать имеет смысл только те учетные процедуры, которые не соответствуют действующим на предприятии бухгалтерским стандартам.

Основными регламентирующими документами являются:

- корпоративные стандарты управленческого учета;
- план счетов управленческого учета;
- система кодов, используемых для кодирования статей бюджета, статей затрат, центров ответственности, направлений деятельности и т.д.;
- порядок документооборота при ведении управленческого учета.

Рассмотрим подробнее каждый из перечисленных документов.

В стандартах управленческого учета приводятся основные принципы отражения хозяйственных операций в организации. При разработке стандартов учета следует исходить из уже существующих нормативных документов (ПБУ, МСФО) и корректировать их в соответствии со специфическими условиями деятельности предприятия.

Так, в корпоративный стандарт, посвященный управленческому учету основных средств, нет смысла переписывать текст ПБУ 6/01 «Учет основных средств», а лучше сделать ссылку на то, что данный документ взят за основу. Выделить следует те позиции, по которым управленческий учет отличается от бухгалтерского: например, право учитывать в качестве одного инвентарного объекта комплекс взаимосвязанных предметов, даже если каждый из них имеет разный срок полезного действия (в отличие от положений пункта 6 ПБУ 6/01) или индивидуальные сроки амортизации основных средств исходя из периода их фактического использования в компании или из срока их окупаемости.

При разработке управленческого плана счетов за основу принимается рабочий бухгалтерский план счетов. Порядок отражения информации о хозяйственных операциях не меняется: в управленческом учете, как и в бухгалтерском, расходы по оплате услуг банков будут учитываться на счете 91, а основные средства - на счете 01. Однако в управленческий план счетов будут входить и незадействованные в бухгалтерском плане счета.

В частности, имеет смысл ввести дополнительные (управленческие) счета учета денежных средств исходя из того, что информация на бухгалтерских счетах доступна внешним пользователям, а на управленческих - только менеджерам и владельцам компании.

Для нумерации этих счетов можно использовать пустующие коды раздела V бухгалтерского плана счетов (например, 53 «Управленческая касса» и 54 «Управленческий расчетный счет»). Таким образом, часть операций по счетам «касса» и «расчетный счет» отражаются на бухгалтерских счетах 50 и 51, а часть - на управленческих счетах 53 и 54. Подобным образом можно задействовать все неиспользуемые кодировки в Плане счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций, утвержденном приказом МФ РФ от 31.10.2000 № 94н.

При разработке плана счетов нужно помнить, что для управленческого учета необходима большая детализация данных. Поэтому следует предусмотреть возможность отражения информации отдельно по каждому центру ответственности, направлению деятельности предприятия или производимому предприятием продукту.

Управленческий план счетов должен позволять легко делать выборки данных по определенному признаку, например по центрам ответственности, видам продукции, сотрудникам, временным периодам и т. д. Для этого необходимо каждой статье доходов и

расходов, каждому центру ответственности и каждому виду деятельности присвоить соответствующие коды.

Разработка системы кодов должна предусматривать следующее:

- система кодов должна быть построена таким образом, чтобы обеспечить взаимосвязь управленческого учета и бюджетирования. Для этого оба процесса разрабатываются на основе одной организационно-функциональной модели компании.
- модель компании должна отражать финансовую структуру, описывать порядок движения материальных, денежных и документарных потоков, выявлять центры концентрации финансовых ресурсов.
- для систем управленческого учета и бюджетирования разрабатывается одинаковая номенклатура статей затрат и доходов, при этом каждой из статей присваивается определенный код, позволяющий легко находить и группировать данные.

Кроме того, с помощью системы кодов достигается взаимосвязь между управленческим учетом и бюджетированием.

Для статей затрат и доходов в денежной форме предусматривается специальная кодировка. Это должно существенно облегчить формирование бюджета денежных средств и отчета о его исполнении.

При разработке документооборота основное внимание нужно уделить первичным документам, предназначенным для внутреннего пользования. Примером таких документов могут быть заявки на проведение безналичных платежей или выдачу денег из управленческой кассы.

В форму первичных учетных документов целесообразно ввести такие обязательные поля, как «Направление деятельности», «Код затрат», «Центр ответственности», которые сразу же позволят определить принадлежность хозяйственных операций к тому или иному центру ответственности, бизнес-процессу, временному периоду.

При разных вариантах организации управленческого учета порядок документооборота будет различным. Если все учетные документы поступают к бухгалтеру, ведущему управленческий учет, то необходимо лишь зафиксировать это положение в регламенте. Если же бухгалтер отражает данные в управленческом учете на основе базы данных бухгалтерского учета, то необходимо разработать отдельный документ, регламентирующий порядок переноса учетных записей о хозяйственных операциях из бухгалтерской базы в управленческую.

В регламенте документооборота должен определяться не только порядок отражения хозяйственной деятельности в управленческом учете, но и состав управленческой отчетности. Каждому из отчетов должна быть дана краткая характеристика, необходимо также определить периодичность формирования отчетов и представления их руководству.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОРПОРАЦИИ

Е.Е. Петракова, Л.И. Бушуева

Организации, в рамках которых могут происходить инновации и постоянно появляться возможности для изменений, имеют намного больше шансов на успех в быстро меняющемся внешнем окружении.

Для того чтобы изменяться и адаптироваться к новым требованиям, организациям необходимы люди с творческими способностями. В современном менеджменте таких людей часто называют «корпоративными предпринимателями», которые, подталкивая и направляя процесс инноваций, подвергают сомнению существующие ограничения и тем самым создают для организации возможность действовать.

По мере того, как происходящие в мире события все больше нарушают работу механизмов корпораций и угрожают дестабилизацией их деятельности (особенно крупнейшим), потребность в изменениях возрастает, и корпорации все в большей степени осознают необходимость в присутствии в организации «корпоративных предпринимателей». Эти инноваторы должны не просто обладать определенным творческим потенциалом, а быть способными осуществлять изменения, управлять ими. Поэтому знание технологии управления изменениями выходит в настоящее время на первое место в профессиональных навыках менеджеров, особенно топ-менеджеров крупных корпораций.

В данной статье кратко представлена методика управления изменениями, основанная как на теоретическом материале, так и на практических подходах.

Изменения являются частью организационной и управленческой жизни. Они имеют большое значение, происходят часто, их объем увеличивается, они могут быть жизненно необходимы для выживания организации.

Изменения могут открывать определенные возможности для тех, кто в них вовлечен. К числу таких возможностей можно отнести, например, рост удовлетворения от работы, улучшение условий труда, увеличение производительности и т.д.

Внешнее воздействие, вызывающее изменение, определяется социальными, технологическими, экономическими и политическими (СТЭП) факторами во внешнем окружении организации, а также конкурентным окружением (КО). Внешние факторы, вызывающие изменения, находятся вне пределов контроля организации.

Внутренние факторы, вызывающие изменения, часто связаны с внешним воздействием. К ним относятся: потребность в росте производительности, необходимость в улучшении качества, увеличении объема продаж, улучшении обслуживания, мотивации персонала и его сохранении. Внутренние причины, вызывающие изменения, находятся в области контроля организации.

Существуют ***три подхода к формированию внутренних факторов,*** вызывающих изменения:

1. «сверху – вниз»;
2. «снизу – вверх»;
3. экспертный.

Подход «сверху – вниз»

Используется в том случае, когда кто-либо с позиции власти решает ввести изменение. В идеальном варианте это означает четкое указание от лица (лиц), принимающего решение, о том, что нужно делать, после чего совершаются предписанные действия и предоставляется «необходимая» (по мнению инициаторов) информация исполнителям. Часто в распоряжении сотрудников, которых затрагивает изменение, имеется мало возможностей повлиять на предложения тех, кто принимал решение. Много энергии затрачивается на поощрение людей, чтобы они подчинялись с охотой.

Подход «снизу – вверх»

Почти всегда означает работу в командах, однако не всегда. Этот подход следует применять в тех случаях, когда люди, которых касается проблема, должны принимать участие в процессе выработки возможных решений, а также, когда проблемы по-разному воспринимаются на местах. Этот подход может потребовать много времени согласования из-за разности восприятия проблемы.

Экспертный подход

Привлекаются эксперты – специалисты, обладающие знаниями в определенной области, но зачастую внешние по отношению к организации или отделу. Эксперты не принимают решений. Менеджер с помощью экспертов получает наиболее широкое представление о проблеме, чтобы принятие решений было ориентировано на потенциально лучший результат.

Каждый подход имеет свои преимущества и недостатки, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки подходов к формированию внутренних факторов изменений

Сверху - вниз	Снизу - вверх	Экспертный
Преимущества каждого подхода		
Обеспечивает соответствие специфическим условиям конкретной организации	Подключает широкий спектр навыков и знаний и способствует сопричастности/ответственности	Предлагает лучшее практическое решение
Планируется заранее	Самодостаточный	Объективный взгляд
Подходит для краткосрочных/среднесрочных изменений	Подходит для долгосрочных/среднесрочных изменений	Подходит для всех видов изменений, в т.ч. для очень длительных
Подходит для радикальных изменений	Подходит для эволюционных (постепенных) изменений	Подходит для всех изменений
Недостатки каждого подхода		
Успех зависит от компетентности высшего руководства	Процесс может быть беспорядочным/непрограммируемым	Возможен недостаток понимания/заинтересованности в ситуации на местах
Может быть слишком субъективным	Может быть субъективным	
Может недостаточно воодушевлять и мотивировать сотрудников	Может утратить ориентацию, целенаправленность или не учитывать приоритеты	Выработанное решение может не быть уникальным; решение может необоснованно привноситься извне
	Может потребовать много времени	Может дорого стоить
Не может справиться с разнообразием на местах	Зависит от поддерживающей структуры и культуры	Часто возникают проблемы с внедрением

Для того чтобы понять текущее состояние организации и описать желаемое состояние в будущем, можно использовать модель диагностики Надлера-Ташмена. Ключевыми компонентами этой модели являются ***задачи,*** выполняемые организацией, ***её структуры и системы, её культура,*** а также ***люди,*** работающие в ней. Кроме того, существует необходимость в создании разделяемого видения. Нужно также найти человека (или людей), который сможет стать инициатором изменений.

В процессе ***диагностики*** следует ответить на вопросы типа: *«Какие изменения необходимы моей организации/отделу/подразделению, чтобы сделать работу более эффективной?»* и *«Какие виды изменений мне необходимо осуществить, чтобы решить данную конкретную проблему?»*

Внутри организации существуют четыре взаимосвязанных компонента (внутренние элементы): задачи, структуры и системы организации, её культура и люди, которые в ней работают.

Задачи являются важнейшей частью организации, состоят из видов работ, которые необходимо выполнять, и характеристик их выполнения, а также количества и качества услуг или товаров, которые производит организация.

Организационные структуры и системы включают в себя формальные организационные механизмы, такие, как линии подотчетности, информационные системы, механизмы мониторинга и контроля, должностные инструкции, формальные системы оплаты и вознаграждений, системы совещаний, производственная политика и т.д. Несмотря на то, что эти характеристики организации достаточно легко описать, они часто устаревают, поскольку не успевают реагировать на изменяющееся окружение.

Организационная культура включает в себя ценности, ритуалы, источники власти, приверженности, нормы, неформальные взаимоотношения, которые влияют на всю деятельность.

Люди привносят свои разнообразные навыки, знания и опыт, различные личностные качества, ценности, отношения и поведение. В период быстрых изменений основной причиной, вызывающей стресс, является стремление привести индивидуальные потребности в соответствие с формальными и неформальными структурами и системами организации, а также с ее культурой.

Два оставшихся элемента модели диагностики – это:

Разделяемое видение, создание образа усовершенствованного будущего организации; оно является целью организации, на достижение которой направляется ее энергия.

Лидерство осуществляется человеком или людьми, которые направляют организацию на путь изменений, чтобы добиться выполнения целей в соответствии с разделяемым видением.

Используя таблицу 2, можно описать текущее состояние и желаемое состояние в будущем организации по модели Надлера-Ташмена.

Таблица 2

Анализ элементов организации

	Текущее состояние	Желаемое состояние в будущем
Задачи		
Организационные структуры и системы		
Организационная культура		
Люди		

Изменение может происходить на любом (или на всех) из ***следующих уровней:***

- индивидуума;
- команды;
- структурного подразделения;
- организации.

Требуемое время и сложность осуществления любого изменения напрямую связаны с уровнем изменения.

Проанализировав свое отношение к изменению, можно определить насколько эффективно Вы можете управлять изменением изнутри.

Анализ поля сил (по Курту Левину) является аналитическим инструментом, который можно использовать, чтобы определить ***движущие и сдерживающие силы*** изменения, их относительную мощность и ***потенциал для изменения***, который можно привлечь для укрепления движущих сил.

Коттер и Шлезингер определили четыре ***основные причины того, почему люди могут сопротивляться изменениям:***

- узкособственнический интерес;

- непонимание и недостаток доверия;
- различия в оценке ситуации;
- низкий уровень готовности к изменениям.
- Среди других ***причин сопротивления*** изменению можно назвать следующие:
- влияние коллег;
- усталость от изменений;
- предыдущий неудачный опыт изменений.

Коттер и Шлезингер также рассмотрели ***способы преодоления сопротивления:***

Образование и предоставление информации поможет людям понять, почему изменения необходимы, и избежать некоторых причин сопротивления, основанных на непонимании и различных оценках ситуации. Программа информирования и образования может включать в себя индивидуальные обсуждения, совещания в группах и презентации, письма, отчеты, информационные бюллетени и т.д.

Участие и вовлечение означают, что инициаторы любого изменения готовы выслушать тех людей, которых затронет изменение и использовать их советы. Однако при осуществлении быстрого изменения такой подход, как правило, не используют.

Помощь и поддержка необходима для уменьшения сопротивления и зависит от типа изменения, может включать в себя обучение новым навыкам, управление стрессом, совещания в группах для обсуждения общих проблем или просто предоставление необходимых условий для того, чтобы сотрудники были выслушаны. Такой подход требует много времени и денег.

Переговоры и соглашения проводятся как с отдельными работниками, так и с группами сотрудников, в первую очередь с теми, кто может проиграть от изменений.

Манипулирование и преувеличение роли состоит в том, что человек или группа, проявляющие сопротивление, представляются как ключевые фигуры в осуществляемых изменениях.

Явное и неявное принуждение рассматриваются менеджерами как крайняя мера, так как он принуждает людей к изменениям, часто с угрозами, например, сокращений. Это – быстрый способ, так как сила может преодолеть практически любой вид сопротивления, и он иногда необходим, если нет времени на привлечение других к принятию решений. Однако чтобы подход сработал, те, кто его выбирают, должны обладать достаточной силой.

Рассмотренные подходы не изолированы друг от друга. Менеджеры могут использовать столько подходов, сколько необходимо для каждой конкретной ситуации изменения, и в соответствии с объемом и видами проявленного сопротивления.

Ташмен и Романелли в ***модели изменения*** выделяют пять этапов:

1. подготовку;
2. размораживание;
3. изменение;
4. замораживание;
5. оценку.

Подготовка, которая предполагает осознание необходимости изменения, определение уровня проведения изменения, противодействующих и способствующих сил, причин сопротивления, а также способов преодоления сопротивления.

Размораживание предполагает информирование о планируемом изменении; вовлечение всех, кого затронет изменение; оказание поддержки; предоставление работникам необходимого времени, чтобы привыкнуть к идее об изменении.

Изменение основывается на выборе определенной стратегии, предусматривающей темп осуществления изменения и время, которое потребуется на изменение.

На темп и время влияют следующие ***факторы*** (Коттер и Шлезингер):

- степень и вид ожидаемого сопротивления (чем больше сопротивление изменению, тем труднее его преодолеть, тем соответственно медленнее темп;

- власть и полномочия, которыми обладают инициаторы изменения;
- необходимость получить информацию и заручиться поддержкой других людей;
- риски организации, если изменение не будет осуществлено.

Наиболее частые **проблемы**, возникающие в организациях, проводящих изменения:

- осуществление заняло гораздо больше времени, чем ожидалось;
- в процессе осуществления изменения возникли значительные проблемы, которые не были предусмотрены заранее;
- координация деятельности не всегда была достаточно эффективной;
- возможности (навыки и способности) некоторых сотрудников, привлеченных к работе над изменениями, оказались недостаточными, чтобы отреагировать на нововведения компетентно;
- обучение и выданные инструкции оказались неадекватными;
- неконтролируемые факторы вне организации оказали неблагоприятное воздействие на осуществление изменения.

Существует ряд **способов**, которые помогают избежать проблем на втором этапе процесса изменения:

- хорошо сформулированная стратегия;
- четкий обмен информацией относительно стратегии изменения на всех уровнях и между всеми уровнями;
- формирование у сотрудников приверженности изменению и привлечение их к участию в процессе;
- наличие необходимых ресурсов в плане финансов, кадров и времени;
- подробный план осуществления изменения.

Замораживание (или закрепление изменения): именно на этом этапе нововведения подвергаются наибольшему риску, когда в результате возникших трудностей энтузиазм падает, и люди возвращаются к старым испытанным методам и формам работы. Замораживание можно проводить, используя модель диагностики Надлера-Ташмена (пересмотреть структуру и системы, задачи, людей и организационную культуру). Большое значение на этапе замораживания имеет информирование сотрудников о достигнутых в процессе изменения успехах.

Оценка проводится на основе критериев, определенных на этапе подготовки. Чем более четко были сформулированы цели и описаны критерии для каждой цели, чем точнее было описано желаемое состояние, тем легче оценить, насколько удачным с точки зрения достижения поставленных целей было осуществление изменения. Для этого можно использовать анкетирование, фокус-группы, неформальные беседы и т.п.

Данная технология управления изменениями апробирована на разных структурных уровнях и позволяет добиться успеха как на уровне корпорации в целом, так и на уровне отдельных подразделений и индивидов. В заключении еще раз хотелось бы подчеркнуть важность человеческого фактора в реализации данного процесса: в корпорации должны быть люди, стремящиеся к изменениям и умеющие управлять ими.

КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

В.В. Фаузер

Формирование рыночных отношений в экономике России предопределяет возникновение таких явлений, как свобода экономической деятельности, многообразие форм собственности, развитие конкуренции. Одновременно формируются многочисленные ФПГ, крупные корпоративные объединения, вертикально-интегрированные компаний, что следует рассматривать как реакцию российского бизнеса на вхождение страны в мировое пространство и господствующие в нем условия жесткой конкуренции. В этих условиях для эффективной деятельности предприятий представляется необходимым обеспечение конкурентоспособности. Между тем для создания системы обеспечения конкурентоспособности предприятия и выпускаемой им продукции необходимо формирование стратегии.

В последнее время интерес российского менеджмента к теме стратегического управления заметно усилился. Согласно данным опросов проводившихся в 2000 – 2001 гг. ЦЭМИ РАН, более 50% промышленных предприятий осуществляют целенаправленные попытки разработки стратегических планов своих предприятий[33]. Сегодня в стратегическом управлении возникает объективная необходимость, поскольку у большинства предприятий уже появились частные собственники, и на первый план выходит задача эффективного управления этими предприятиями. Более того, на части этих предприятий уже налажено оперативное управление, но собственники понимают, что предприятия могут работать более эффективно, но эту задачу практически невозможно решить на оперативном уровне. Без продуманной стратегии и эффективного механизма реализации этой стратегии обойтись очень сложно.

При выборе стратегии необходимо выяснить, о каком уровне стратегии идет речь, поскольку в настоящее время в условиях нестабильной внешней среды предприятий при наличии широких возможностей для диверсификации действуют многоуровневые корпорации, осуществляющие одновременно несколько видов деятельности на многих рынках и действующие во многих отраслях. Для таких корпораций существуют три уровня стратегии: корпоративная стратегия, деловые стратегии, функциональные стратегии (рис.1).

Рис.1 Уровни стратегии

Корпоративная (портфельная) стратегия – *это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой*

[33] Стратегическое планирование и развитие предприятий / Доклады пленарного заседания Третьего всероссийского симпозиума. Под ред. проф. Г. Б. Клейнера. – М.: ЦЕМИ РАН, 2002.

деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Здесь принимаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры корпорации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ или другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия *(бизнес-стратегия) – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.* Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют еще стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой[34].

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия НИОКР и персонала. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, к примеру, функциональная стратегия в сфере производства может концентрироваться на выработке продукции без брака, снижение сырьевых потерь или сокращении частоты переналадки оборудования на различные ассортиментные единицы продукции. Стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом.

Три уровня стратегии образуют их иерархическую структуру: корпоративная стратегия состоит из ряда деловых и функциональных стратегий. Для достижения успеха стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т.е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

В организации, где нет единой согласованной и утвержденной стратегии, обычной становится ситуация, когда различные подразделения вырабатывают разнородные, противоречивые и неэффективные решения. Например, отдел маркетинга добивается увеличения объемов продаж, которые не в силах обеспечить производственники. Те в свою очередь активно модернизируют оборудование, выпускающее давно устаревшую продукцию. Все это приводит к постоянным внутренним конфликтам и низкой эффективности работы.

Процесс формирования иерархии стратегий может быть различным. Различают стратегическое планирование “сверху вниз”, при котором высшие менеджеры

---

[34] Родионова В. Н., Федоркова Н. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002

инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегий. Другой подход – это формирование стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений. Для обоих подходов важным является то, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления. Процесс разработки стратегии включает многочисленные переговоры между уровнями управленческой иерархии, направленные на то, чтобы различные цели, стратегии, программы, бюджеты и процедуры были согласованы и подкрепляли друг друга. Сложный и противоречивый процесс согласования стратегических решений различных уровней является важным моментом стратегического управления[35].

В крупных корпорациях со сложными структурами стратегии формируются как на уровне видов бизнеса, так и на уровне корпорации в целом. Корпоративная стратегия, прежде всего, должна определять, как и где корпоративный центр должен увеличить стоимость[36].

Существует четыре основных способа, посредством которых корпоративный центр может увеличить стоимость стратегической организационной единицы, находящейся под его контролем:

1. Автономное влияние. Корпорация повышает автономное качество работы организационных единиц.
2. Влияние взаимосвязей. Корпорация увеличивает ценность взаимосвязей между организационными единицами.
3. Функциональное влияние и влияние обслуживания. Корпоративный центр обеспечивает функциональное управление и прибыльные услуги для организационных единиц.
4. Деятельность по развитию корпорации. В этом случае центр создает стоимость, изменяя структуру портфеля организационных единиц.

Три важнейшие характеристики определяют корпоративную стратегию как таковую:

1. Масштаб деятельности корпорации, определяющий, какими видами бизнеса корпорация должна заниматься.
2. Связанность составляющих, показывающая, что лежит в основе согласования бизнес-единиц корпорации между собой.
3. Метод управления масштабом и связанностью (метод внутреннего развития, стратегический союз или изъятие капиталовложений), использующийся для изменения масштабов и обеспечения связанности организации.

Корпорации, расширяющие масштабы своей деятельности, могут сделать это за счет внутреннего развития, в ходе поглощения других структур или создания стратегических союзов. Какой метод предпочесть, зависит от ресурсов и ТОП-характеристик корпорации и от того, насколько они необходимы для достижения успеха на конкретном рынке.

При *внутреннем развитии* новый вид бизнеса в рамках компании, как правило, создается “из ничего”: разрабатывается товар или услуга, возникают новые структуры, ведутся операции, идет маркетинг. Во многих случаях это расширение становится альтернативной приобретению существующего бизнеса.

На решение вопроса о создании нового вида бизнеса влияют несколько факторов. Во-первых, насколько тесно новый вид бизнеса связан с уже существующими в компании. Чем теснее такая связь с точки зрения технологии, технологического или производственного процесса, целевых потребителей или продукции и рынка, тем легче создавать новый бизнес.

---

[35] Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2002
[36] Стратегия на практика / К. Боумен. – СПб.: Питер, 2003

Если связь с текущим бизнесом реализуется на уровне технологии, корпорация может выходить на самые разные рынки. Компании, действия которых основаны на ключевой технологии, должны заранее определить, могут ли они создать дополнительные ТОП-характеристики (в производстве и маркетинге), необходимые для достижения успеха на каждом из рынков, на которые собираются выйти.

У внутреннего развития есть несколько недостатков. Во-первых, оно, как правило, идет медленно. В каждой области, где необходимо создать новые ТОП-характеристики, следует найти сотрудников, нанять их на работу и предоставить им какое-то время, чтобы они вышли на определенный уровень производительности в новых для себя организационных условиях. Во-вторых, хотя исследования по этому вопросу в полной мере еще не окончены, создается впечатление, что внутренние разработки особой прибыли не приносят.

Преимущества *поглощения* как метода создания нового вида бизнеса хорошо известны:

- Реализация идет быстрее, чем при внутреннем развитии, поскольку приобретаемая компания уже действует.
- Потенциальному покупателю доступен большой объем информации, которую он может оценить.
- При приобретении действующей структуры исключаются расходы на отработку нового вида бизнеса.
- Однако, поглощение имеет и свои недостатки:
- Структура-покупатель никогда не имеет столько информации о компании-цели, сколько необходимо, что часто приводит к неприятным сюрпризам после приобретения компании.
- Поглощения могут стоить довольно дорого.
- Интеграция с новой родительской структурой может оказаться трудной и привести к разрушению большей ценности, чем та, которая должна быть создана в результате поглощения[37].

Альтернатива поглощению – создание стратегических союзов.

Стратегический союз – это любые документально оформленные отношения сотрудничества между организациями, цель которых – получить выгоду от использования конкурентных преимуществ другой компании или вида бизнеса. Стратегический союз может принимать разные формы, включая долгосрочные поставки, соглашение о маркетинге, совместные исследования и разработки, совместное производство, совместное предприятие, создание новых правовых структур для достижения конкретных целей.

Основные стимулы создания стратегических союзов:

- минимизация издержек;
- улучшение конкурентной позиции;
- передача знаний организационного характера.

Когда стратегические союзы тщательно продуманы и должным образом реализуются, а мотивы партнеров совместимы друг с другом, они выгодны для всех участников. Однако когда указанного не происходит, подобные союзы могут окончиться неудачей в целом, неудачей с точки зрения одного из участников или общим ухудшением положения дел по сравнению с тем, что было до создания союза. Возможна и следующая ситуация: может произойти усиление конкурента, так как он получит новые знания. Кроме того, если союз создавался с целью получить очень важные ТОП-характеристики или обеспечить конкурентное преимущество, и эта попытка провалилась, то будет потеряно бесценное время.

---

[37] Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: ООО “Издательство Проспект”, 2003

Как правило, всегда находится множество причин, объясняющих, почему компания хочет избавиться от одного или нескольких направлений деятельности. Например, *изъятие капиталовложений* может быть:

- исправлением ошибки, сделанной в свое время из-за плохо продуманного поглощения другой структурой;
- результатом изменений в конкурентной среде;
- исключением вынужденно поглощенной единицы бизнеса;
- результатом финансовых затруднений.

Для изъятия капиталовложений компании могут воспользоваться различными методами. Поскольку в этом случае цель компании – выйти из какого-то бизнеса вовремя и с выгодой, она формулируется проще: воспользоваться методом, обеспечивающим наивысшие возмещения.

Во многих случаях самым выгодным методом изъятия капиталовложений считается продажа бизнеса компании, действующей в той же самой отрасли.

Если бизнес-единица способна функционировать как самостоятельная структура, вполне обоснованным может быть вариант “отпочкования”, т.е. передачи части активов вновь образуемой дочерней структуре.

Другой метод изъятия капитала – это вариант так называемого “сбора урожая”. Как и в других случаях, сначала родительская структура должна принять решение о выходе из конкретного вида бизнеса. Но покидает она его не сразу, а какое-то время продолжает им заниматься, поскольку чистая приведенная стоимость продолжения операций в этом бизнесе в течение какого-то времени существенно превышает выгоды, доступные от его продажи или ликвидации.

Ликвидация активов – это наименее выгодный вариант из всех возможных. В этом случае активы стоят гораздо меньше, чем в действующем бизнесе. Ликвидация рассматривается серьезно как вариант действий только тогда, когда не предвидится ни одного покупателя, когда у анализируемого вида бизнеса нет возможности отделиться и действовать самостоятельно, когда у бизнеса нет необходимых ТОП-характеристик и вариант “сбора урожая” не оправдывает себя[38].

В последнее время многие отечественные крупные компании также разрабатывают свои корпоративные стратегии. Так, в конце 2003 г. Совет Директоров ОАО “ЛУКОЙЛ” утвердил программу стратегического развития Группы “ЛУКОЙЛ” на 2004 – 2013 гг. Стратегия менеджмента Группы “ЛУКОЙЛ” на 2004-2013 гг. заключается в значительном усилении заинтересованности руководителей стратегических бизнес-сегментов компании в экономических результатах их деятельности, формировании инвестиционного плана на основе попроектного подхода. В 2004-2006 гг. планируется продажа непрофильных активов, переход на тендерные методы закупки товарно-материальных ценностей и услуг, снижение стоимости заемного капитала, создание резервного фонда в целях страхования рисков резкого снижения цен на нефть и для выкупа акций компаний с рынка в случае благоприятной конъюнктуры.

Основными задачами бизнес-сегмента “Геологоразведка и добыча” на 2004-2013 гг. являются: достижение суточного объема добычи углеводородов не менее 2,8 млн. баррелей; дальнейшее повышение эффективности разработки месторождений на базе широкого применения апробированных высокоэффективных технологий в области нефтяного производства; снижение опреационных затрат до 2,5 долл. США и удельных капиталовложений до 2,2 долл. США на баррель нефтяного эквивалента; приобретение действующих активов в растущей стадии добычи в секторе “Зарубежные проекты по геологоразведке и добыче нефти и газа”; расширение и интенсификация добычи нефти и газа в новых регионах; расширение и диверсификация добычи газа.

---

[38] Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002

В 2004-2006 гг. в бизнес-сегменте “Переработка и сбыт” основное внимание будет уделяться логистике как основе деятельности по сокращению транспортных затрат. Предусмотрено также расширение экспортных поставок через российские порты и увеличение поставок через АЗС; снижение административных и коммерческих издержек в секторе “Международная торговля”.

В 2007-2013 гг. предусматривается оптимизация загрузки российских нефтеперерабатывающих заводов компании сырьем, умеренные инвестиции в нефтеперерабатывающие предприятия и более интенсивные инвестиции в нефтехимические предприятия. Планируется расширение розничных продаж, увеличение доли нефти, реализуемой на экспорт независимым транспортом, а также наращивание существующих нефтеперерабатывающих мощностей и приобретение новых мощностей по нефтепереработке[39].

Итак, формирование корпоративной стратегии – сложный управленческий процесс.

Не каждая компания может позволить себе разработать стратегию, поскольку разработка стратегии требует больших финансовых вложений и не приносит немедленных результатов

Но в условиях непрерывной изменчивости внешней среды, что особенно актуально для российских компаний, возрастает важность разработки стратегии компании, которая позволит ей успевать за изменениями, происходящими в ее внешнем окружении.

Без эффективной стратегии организация не может создать условия для финансовых успехов как на будущих, так и на сегодняшних рынках. Стратегия должна определить, как организация может опередить конкурентов, т.е. как действовать оперативнее, масштабнее и мудрее их. Без стратегии любая организация всегда будет на второстепенных ролях, подстраиваясь под действия соперников и реагируя в защитных целях на их инициативы.

Выработка правильной и грамотной корпоративной стратегии и ее претворение в жизнь поможет многим отечественным компаниям успешно участвовать в конкурентной борьбе, которая постепенно у нас в России преобретает международный характер.

[39] Совет директоров ОАО “ЛУКОЙЛ” утвердил программу стратегического развития Группы “ЛУКОЙЛ” на 2004 – 2013 годы // Газета “Республика” 14 января 2004

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСВЕННОСТЬ РОССИЙСКИХ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ

Л.Н. Фролова

Анализ экономической динамики РФ за период после кризиса 1998 г. свидетельствует о том, что значимость факторов экономического роста меняется. Но одной из постоянных угроз для дальнейшего развития российского бизнеса является недостаточный платежеспособный спрос со стороны населения страны, большая пропасть между доходами богатых и бедных. Социальные проблемы могут привести к замедлению темпов развития экономики России, и в том числе предпринимательства. Низкое качество жизни, большой уровень бедности населения ограничивает развитие национальной экономики и развитие бизнеса, в том числе крупного. Дальнейшее усиление экономической дифференциации населения способно привести к сокращению уровня потребления населения, а значит и к дестабилизации деятельности крупных компаний.

Для обеспечения устойчивого экономического роста и развития корпораций требуется баланс интересов различных социальных групп по поводу целей и цены реформ, способов их достижения, выигрыша от реформ экономического роста. Иначе сохранится напряженность между крупным предпринимательством и большей частью населения страны. Сформировать конструктивные механизмы мотиваций трудовой и предпринимательской деятельности, социального поведения может соответствующая стратегия корпоративного управления, одной из целей которой должна быть социальная ответственность перед обществом, перед регионом, в котором действуют корпорации, и перед работниками компании.

Пока государственные структуры не в состоянии взять на себя все бремя социального обеспечения следует изменить поведение у представителей бизнеса, в том числе крупного, в оценке роли человеческого фактора в обеспечении экономического роста.

Между тем для решения основной задачи государства – сокращение бедности и неравенства – необходимо, прежде всего, обеспечить высокую заработную плату наемным работникам любых масштабов производства, и в первую очередь крупных. Но при этом следует использовать такую меру государственного регулирования, как законодательное ограничение разрыва в заработной плате. Именно обеспечение достойного заработка большинство руководителей ставят главной социальной целью деятельности предприятий корпоративного типа. Второй целью по значимости решения проблем социальной ответственности является использование таких форм для повышения социальной эффективности как: долговременный найм для высококвалифицированных работников; поздравление работника с днем рождения, вступления в брак, по случаю рождения ребенка; предоставление внеочередного отпуска на 2-3 дня; оплата транспортных расходов; медицинское и пенсионное негосударственное страхование; беспроцентные ссуды на обучение; оплата дорогостоящих медицинских услуг; непосредственное участие персонала в доходах компании. Реализация таких программ - это по сути инвестиции в “человеческий фактор”, но работников только своей компании.

Социальные обязательства корпораций РФ перед обществом в целом заключаются в готовности корпораций выплачивать законодательно установленные налоги. В гораздо меньшей степени проявляется социальная ответственность перед жителями муниципальных образований, где осуществляется деятельность компании. На наш взгляд, существующая здесь ситуация далека от цивилизованных норм и правил корпоративного поведения. Задача корпорации по улучшению условий комфортного проживания населения решается, во-первых, в форме благотворительности по отношению к крупным объектам искусства и культуры; во-вторых, в виде разовой помощи самым незащищенным слоям населения России (школам-интернатам, домам престарелых и инвалидов, домам малюток); в-третьих, как финансовая помощь на завершение строительства и ремонта

объектов социальной сферы (школ, больниц, спортивных комплексов – что чаще всего характерно для корпораций, функционирующих на территории Республики Коми); в-четвертых, в форме проектов безвозмездной помощи ученым, естествоиспытателям. В последние годы крупные нефтяные компании организуют конкурсы социальных проектов, в результате которых создаются рабочие места для инвалидов, чтобы помочь им вернуться к активной жизни в обществе, к работе. Многие социальные программы направлены на благоустройство среды обитания человека и ее экологию.

В Республике Коми, где разрыв в доходах между богатыми и бедными выше, чем в среднем по РФ, и где этот разрыв увеличивается с каждым годом – социальная ответственность крупных компаний имеет особую важность.

ОАО НК “Лукойл”, самая крупная компания, действующая на территории республики, ежегодно заключает соглашения с местными органами самоуправления о софинансировании социальных проектов, направленных на решение проблем бедности. Наиболее типичные мероприятия в рамках социального партнерства следующие: целевое направление на обучение за счет средств компании стипендиатов; строительство учреждений просвещения, культуры, здравоохранения, физкультуры и спорта; финансирование строительства храмов; долевое участие в общереспубликанских и городских праздниках; материальная поддержка пенсионеров, ветеранов, коренного населения; реализация экологических программ; реализация мероприятий по переселению граждан из ветхого жилищного фонда и финансирование его содержания; обеспечение нефтепродуктами предприятия коммунального хозяйства МО “Город Усинск” по ценам внутреннего потребления акционерного общества; целенаправленная спонсорская и благотворительная помощь.

Таким образом, высшее руководство компании осознает, что корпорация должна развиваться на принципах социально ответственного бизнеса. Однако, по нашему мнению, руководство данной компании и других корпораций, действующих в районах Коми, не достаточно связывают формирование положительного имиджа компании с решением проблемы социальной ответственности фирмы, что идет в разрез с общемировыми тенденциями корпоративного развития.

Эффективность корпоративного управления взаимосвязана и взаимозависима от ценности управления, от эволюции баланса интересов различных участников корпоративных отношений (акционеров, менеджмента, наемных работников компании, высшего руководства компании, государства, органов местной власти). Очевидно, что без приоритетного развития человеческого фактора не может быть высокоэффективного предпринимательства. Причем услуги социального характера не должны быть только связаны с принадлежностью к компании, а включать значительные добровольные социальные услуги в системе социального партнерства.

БАНКОВСКИЙ НАДЗОР КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В.Д. Алексеева

Укрепление устойчивости банковской системы, исключающее возможность возникновения системных банковских рисков, возможно только при условии эффективности корпоративного управлений банками. Поэтому проблеме корпоративного управления уделяется пристальное внимание, в том числе и на международном уровне. Базельский комитет по банковскому надзору в 1999г. опубликовал документ, посвященный совершенствованию корпоративного управления в банках. Положение этого документа используется Банком России при определении основных направлений развития системы корпоративного управления кредитными организациями.

Фактором повышения качества корпоративного управления кредитных организаций является развитие банковского надзора с акцентом на. проведение комплексных оценок качества систем внутрибанковского управления и внутреннего контроля и па повышение роли этих оценок при определении состояния и перспектив деятельности банка. Вместе с тем надзорный орган не должен диктовать конкретные схемы корпоративного управления. Последние самостоятельно определяется банком исходя их характера и масштабов решаемых задач.

Трансформация надзорных функций Банка России идет в направлении приближения надзорных требований, предъявляемых кредитным организациям, к общепризнанным международным стандартам. Данные стандарты применяются как на уровне собственников банка, так и его менеджеров.

На уровне собственников, при допуске кредитной организации на рынок банковских услуг, повышены требования к финансовой устойчивости учредителей (участников) банков, что нашло отражение ц принятие Банком России в 2003г. специального положения "О порядке *v* критериях оценки финансового положения юридических лиц - учредителей (участников кредитных организаций)". Реальные собственники банков должны иметь соответствующие финансовые ресурсы как при формировании капитала, так и при необходимости его увеличения. Анализ последствий банковского кризиса 1998 года показал, что ряд банков был восстановлен за счет добросовестных действий их собственников, направленных па увеличение ресурсов. Вместе с тем присутствуют и обратные примеры, когда разорение банков связано с собственниками. Поэтому Банк России, изменяя порядок регулирования деятельности банков в направлении сокращения числа обязательных экономических нормативов, не отменил норматив, огранивающий предоставление кредитов акционерам банка.

Недобросовестность акционеров проявляется также в формировании капитала с помощью ненадлежащих активов. Данные акгивы не могут быть обеспечением рисков, принимаемых банками перед кредиторами. *Для* преодоления сложившейся ситуации с качеством банковского капитала Банк России постоянно совершенствует[1] методику расчета собственных средств. Последняя методика предусматривает исключение из расчета капитала той части источников собственных средств, для формирования которой использовались ненадлежащие активы (перечень активов, используемых *в* оплате акций (долей) банка, определен Банком России). Для банков величина капитала является определяющей в масштабе их операций, поэтому очевидно их стремление к наращиванию капитала. Кроме этого, Банк России намерен установить с 2007 года минимальные требования *к* капиталу всех действующих банков в размере 5 млн. евро. Данного размера капитала не имеют около 60% российских банков, в том числе в Республике Коми = 83% из региональных банков.

В сфере допуска на рынок банковских услуг м лицензирования банковской деятельности повышаются требования к профессиональной пригодности и деловой репутации руководства кредитных организаций, что также направлено на повышение качества корпоративного управления. Основными причинами разорения банков в последние годы стали профессиональные ошибки, связанные с системой контроля рисков и сознательная недобросовестность менеджеров.

Чтобы предотвратить деструктивные действия: владельцев и менеджмента Заик России повышает для себя возможность более оперативной реакции на недостатки в состоянии банков. Реализация данной возможности заложена в новом порядке расчета обязательных экономических нормативов и надзоре за их выполнением. Если до 01,04,04г. расчет и выполнение данных нормативов производились только на первое число каждого месяца, то после указанной даты установлено требование о соблюдении обязательных нормативов на постоянной основе. Предусмотрено, что расчет обязательных нормативов осуществляется банками ежедневно на конец каждого операционного дня. Однако Банк России намерен отказаться от констатации нарушений обязательных экономических нормативов и перейти к постоянному содержательному анализу деятельности банков.

На повышение качества корпоративного управления в банках направлены Рекомендации Банка России об организации эффективного управления и контроля за ликвидностью в кредитных организациях. Согласно данным рекомендациям условием эффективного управления ликвидностью является наличие в кредитной организации официально утвержденного и при необходимости пересматриваемого руководящим органом кредитной организации (Собранием акционеров, Советом директором) документа о политике в сфере управления, и контроля за состоянием ликвидности. В данном документе должны быть определены требования к организации работы по управлению и предусмотрено своевременность информации Совета директоров о состоянии ликвидности банка. В целях повышения доверия со стороны кредиторов Банк России расширил перечень публикуемой отчетности. Банки, независимо от их организационно-правовой формы, ежегодно публикуют наряду с бухгалтерским балансом и отчетом о прибылях и убытках, данные о движении денежных средств и информацию об уровне достаточности капитала, о величине резервов на покрытие сомнительных ссуд и иных активов.

Внедрение международных стандартов и правил надзора, определенных Базельским соглашением, реализуется через институт кураторов. Ввести в России новый институт банковского надзора Банку России рекомендовал XI Международный банковский конгресс. Куратор становится главным организатором надзора за конкретным банком, несущим персональную ответственность за его состояние. В компетенцию куратора может входить осуществление надзора или за одной, или за несколькими кредитными организациями. Куратор назначается из числа служащих Банка России, и к нему предъявляются особые требования в области знания банковского бизнеса и банковского менеджмента. Ибо куратор должен не только оценить качество управления в банке, но разработать и предложить рекомендации по его совершенствованию. Применительно к задачам института кураторства служащие Банка России получают профессиональное и бизнес-образование, аналогичное MBA (Master of Administration), по специальностям "Куратор коммерческого банка — менеджер" и "Инспектор коммерческого банка — банковский менеджер".

Институт кураторов - лишь одно из направлений совершенствования системы надзора за деятельностью кредитных организаций, так как он не в состоянии решить в полной мере все вопросы формирования эффективного надзора. В настоящее время он проходит апробацию только в нескольких территориальных учреждениях, *что* позволит оценить реальную значимость данного института в повышении качества корпоративного управления банков.

ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

О.Н. Дорофеева

Малый бизнес очень разнообразен. Он различается по целому ряду факторов, и каждый из них в той или иной степени влияет на особенности управления конкретной фирмой. Среди таких факторов следует отметить размер предприятия, численность и состав работающих, форму собственности, отрасль деятельности, объем и ассортимент выпускаемой продукции или услуг, организационную структуру предприятия и др.

Наибольшее влияние на определение конкретной организации управления оказывает предприятия, а точнее численность персонала. В зависимости от численности работающих на предприятии имеет свою специфику и менеджмент. В Японии, например, в этой связи выделяют три уровня управления:

- Неорганизованное управление – соответствует малым предприятиям с численностью работающих до 20 человек. В них отсутствует специальное управленческое подразделение, само управление ведется на элементарном уровне.
- Организованное управление – характерно для предприятий с численностью работающих от 21 до 100 человек. В них имеется специальное управленческое подразделение, способное организованно управлять хозяйством.
- Научно обоснованное организованное управление – соответствует предприятиям с численностью работающих более 100 человек. Н а таких предприятиях имеются хорошо организованные управленческие подразделения, каждое из которых обладает более высокой технологией управления в своей области.

Как показывает практика функционирования малых предприятий в России, в небольшом магазине, парикмахерской или автомастерской нет необходимости иметь специалиста-менеджера. Обычно функции управления в маленьких фирмах берет на себя ее владелец, т.е. происходит совмещение должностей. Однако это не всегда оправдано, поскольку отказ от делегирования полномочий влечет за собой дефицит времени на управленческую деятельность и в конечном итоге отрицательно сказывается на результатах работы. Руководитель фирмы должен не только заниматься текущими делами, но и смотреть вперед, видеть перспективы развития своего предприятия. Следовательно, главная задача менеджера (руководителя фирмы) заключается в том, чтобы с учетом всех факторов конкретного предприятия определить оптимальную систему управления в целях достижения успеха.

Главным критерием современной системы управления является обеспечение эффективности и конкурентоспособности работы предприятия. Это особенно важно для предприятий малого бизнеса, где без соблюдения этих условий трудно рассчитывать на успех. Организация управления предполагает решение следующих вопросов:

- создание структуры предприятия;
- распределение полномочий.

Для малого бизнеса наиболее простой является структура фирмы, находящейся в единоличном владении. Такая фирма обычно управляется собственником, который берет на себя весь риск предпринимательства. При этом, как правило, глава фирмы сам занимается финансами, снабжением, сбытом, ценами, рекламой.

По мере роста предприятия и объема продаж создается управленческая группа. Она может включать управляющего (собственника фирмы), агента по снабжению, агента по сбыту, бухгалтера. Но даже при такой простой организационной структуре многие малые фирмы сталкиваются со сложными проблемами. Как показывает опыт, один из основных факторов, способствующих разорению малых фирм – нехватка управленческих знаний у

владельцев и управляющих этих предприятий. Поэтому они для выживания и эффективного функционирования в условиях жесткой конкуренции рано или поздно вынуждены прибегать к услугам консультационных фирм или привлекать на работу профессиональных менеджеров.

Таким образом, главным требованием к управлению малым предприятием в условиях рынка является обеспечение его приспособляемости к меняющимся условиям хозяйствования.

Особенности менеджмента в малом бизнесе обусловлены преимущественно неформальным исполнением власти. Взаимоотношения менеджера и подчиненных носят довольно непосредственный и открытый характер. Практика выработала определенные требования к личности менеджера малого бизнеса:

1. Менеджер всегда на виду, его авторитет зависит от его профессиональных и личных качеств.
2. Менеджер должен обладать большой гибкостью в работе, уметь предвидеть события и приспосабливать деятельность фирмы к меняющимся условиям.
3. Менеджер должен обладать способностью формировать и развивать эффективные рабочие группы.
4. Менеджер должен воспринимать своих подчиненных как группу, а не как отдельных личностей, и поддерживать общение с ними как с группой.
5. Задача менеджера – не формализовать отношения в коллективе, а учитывать их в своей работе, поддерживать атмосферу творческого взаимодействия.
6. Менеджер должен обладать высокой способностью влиять на окружающих.
7. Менеджер должен уметь обучать и развивать подчиненных.
8. Менеджер несет ответственность за результаты работы и атмосферу в коллективе.

Перечисленные требования характеризуют грамотного, профессионального менеджера, знающего особенности управления коллективом в малом бизнесе и учитывающего их в своей работе.

Немаловажным для развития малого предприятия является то, как руководитель выполняет свои функции, т.е. не то, что он делает, а как он это делает. Другими словами, очень важно правильно выбрать стиль управления в малом бизнесе. Обычно различают три основных стиля управления: авторитарный, демократический, либеральный. Однако на практике каждый руководитель имеет свой стиль управления, так или иначе сочетающий элементы всех трех стилей. В результате можно выделить пять характерных типов управленческого поведения: диктатор, демократ, пессимист, манипулятор, организатор.

Менеджер-диктатор в основном ориентирован на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Диктатор – плохой управляющий.

Менеджер-демократ прямо противоположный диктатору. Дела у такого менеджера идут как бы сами собой. Польза от этого не очень большая.

Менеджер-пессимист руководствуется девизом "Не вмешивайся в естественный ход событий". Польза от таких руководителей очень малая.

Менеджер-манипулятор во всем пытается достичь компромисса. Здесь проявляется склонность менеджера к манипулированию людьми.

Менеджер-организатор самый продуктивный тип менеджера, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Важнейшей характеристикой данного типа является устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации.

Именно тип менеджера-организатора является предпочтительным для предприятий малого бизнеса, управления небольшим коллективом, где взаимоотношения руководителей и подчиненных носят непосредственный и открытый характер. В малом

трудовом коллективе начальствование обычно не подчеркивается, более того, обязанности по управлению нередко выполняются менеджером параллельно с другой работой, в рамках практической деятельности предприятия. Без бюрократических отношений сотрудники работают эффективно и с удовольствием. Результаты и хорошая атмосфера во многих случаях рождаются сами по себе, поскольку в малой группе именно работа стимулирует творческий подход и инициативу и каждый видит значение своей деятельности как части конечного результата.

Таким образом, в малом бизнесе предпочтительнее тот стиль управления, который осуществляется преимущественно на неформальной основе, нацелен на создание творческой атмосферы в коллективе, ориентированной на достижение результатов.

В современный условиях становления и углубления рыночных механизмов регулирования экономики страны, малые предприятия вынуждены конкурировать не только друг с другом, но и с крупным бизнесом. Конкурентоспособность же любому предприятию, в том числе и малому, может обеспечить только рациональное управление движением финансовых ресурсов и капитала, находящегося в его распоряжении. В связи с этим с каждым годом повышается значение финансового менеджмента, целью которого является выработка и применение методов, средств и инструментов для достижения стратегических и тактических целей деятельности фирмы.

Финансовый менеджмент в малом бизнесе в силу специфических особенностей становления и развития малых предприятий несколько отличается от практики управления финансами крупных предприятий. Это выражается в следующем:

1. В небольшой фирме все функции финансового менеджера ложатся, как правило, на одного сотрудника (обычно это руководитель – хозяин данного предприятия). И именно он принимает решения по привлечению и использованию финансовых ресурсов, по установлению цены на производимую/продаваемую продукцию и распределению полученной прибыли. Как правило, этот сотрудник не имеет специального финансового, а зачастую и экономического, образования и вырабатывает политику поведения на рынке исходя из приобретенного опыта работы в данной сфере, собственного предпринимательского чутья и факта наличия денежных средств на счете.
2. Финансовый менеджмент направлен на максимизацию курса акций, чистой прибыли на акцию, уровня дивидендов, имущества акционеров, чистых активов в расчете на акцию, прибыли. Малые фирмы, созданные в форме АО, имеют право выпускать акции, но в силу определенных трудностей этой процедуры, как правило, не делают этого. Следовательно, финансовый менеджмент на малых предприятиях, в первую очередь, направлен на максимизацию прибыли, доходов владельцев, на достижение безубыточности производства.
3. На крупных предприятиях обычно разрабатывается финансовая политика или общая стратегия деятельности предприятия, включающая комплекс стратегических и тактических целей развития компании, на основе которых разрабатывается маркетинговая, ценовая, инвестиционная, кредитная и др. политика.

В небольших компаниях, как правило, отсутствуют документы, фиксирующие стратегические цели и тактические задачи развития данного предприятия. Малая фирма обычно создается по частной инициативе ее собственника для реализации его внутренних возможностей и вся деятельность компании подчинена его личным интересам.

4. Одним из приоритетных направлений финансового менеджмента в современных условиях хозяйствования является оптимизация налогообложения. На крупных предприятиях все чаще привлекают специалистов для определения наиболее низкого уровня налоговых обязательств и разработки мер по законному снижению налоговых платежей.

Малые предприятия не могут привлечь дорогостоящего специалиста по вопросам налогообложения и поэтому используют, как правило, незаконные способы ухода от налогов: ведение двойной бухгалтерии, выписка фиктивных счетов и т.д.

5. Финансовый итог предпринимательства характеризуется в первую очередь прибылью, которую получает предприниматель. Чтобы ее получить, надо производить и продавать только то, что требуется рынку. Следовательно, для эффективного функционирования предприятию не обойтись без маркетинга, который представляет собой комплексную и целенаправленную деятельность в области производства и рынка, обеспечивающую удовлетворение потребностей как потребителей, так и производителя.

На малых предприятиях, как правило, не уделяется должного внимания маркетингу в силу отсутствия: 1) понимания важности разработки маркетинговой политики и 2) “лишних” денежных средств, необходимых для изучения рынка, покупателей, конкурентов или оплаты соответствующих специалистов. Маркетинговая политика на малом предприятии обычно сводится к следующему: продавать тот товар (услугу), который пользуется спросом и до тех пор, пока он приносит прибыль. Другими словами, предприниматель при принятии маркетинговых решений основывается не на данных опросов и точных расчетах эффективности продажи того или иного продукта, а на собственном видении фактической ситуации на рынке, опыте и интуитивном восприятии событий.

В то же время следует отметить, что малые предприятия в этом смысле находятся в гораздо более выигрышном положении, нежели крупные: работают с узким кругом потребителей, лучше знают своих клиентов, имеют больше возможностей личного общения персонала с клиентами, быстрее реагируют на изменение потребностей и конъюнктуры рынка.

6. Самый хороший менеджер мало чего может добиться, если у предприятия будет серьезный недостаток денежных средств. Поэтому задача привлечения и максимального использования денежного капитала – одна из ключевых в финансовом менеджменте. Финансировать свою деятельность малое предприятие может за счет собственных (прибыль, амортизационные отчисления, личные накопления) и внешних источников (государственные субсидии, дотации, кредиты банков и т.д.)

В современных условиях хозяйствования малые предприятия в основном вынуждены ориентироваться на собственные средства, поскольку часто не могут получить доступ к кредитам без соответствующего залога, гарантий др. юридических лиц или иного обеспечения. В свете этого разработка грамотного инвестиционного плана может оказаться едва ли не единственной возможностью привлечения инвестиций со стороны, способных дать толчок для финансово-хозяйственного развития предприятия.

Одним из инструментов инвестора при осуществлении им капиталовложений служит бизнес-план проекта, который призван дать возможность инвестору сделать комплексную оценку инвестиционного предложения и, в первую очередь, показать, что предлагаемый товар (продукция или услуга) является конкурентоспособным, что для него имеется долгосрочный платежеспособный спрос, что возможна реализация проекта в приемлемые сроки, а также что инвестирование проекта выгодно для инвестора. Грамотная же разработка самого проекта может для малого предприятия оказаться серьезной проблемой в силу отсутствия необходимых знаний и средств на оплату подобной работы.

7 Эффективное использование долгосрочных и краткосрочных денежных ресурсов достигается посредством финансового планирования, которое является существенным элементом финансового менеджмента.

Инвестиции в крупных компаниях подразумевают вложение средств в значительные пакеты акций предприятий, строительство новых объектов и т.п. В малом бизнесе любое вложение средств в основные фонды, будь то покупка одного компьютера или станка, уже является инвестициями, т.к. это вложение производится с целью получения прибыли. Но даже такое небольшое вложение средств является значительным событием для малого предприятия, поэтому должен быть точно рассчитан предполагаемый доход и предполагаемые расходы, связанные с этими инвестициями.

Финансовый план крупной компании представляет собой объемный документ. Финансовый план в малом бизнесе будет состоять из тех же разделов, но содержать намного меньше деталей и вспомогательных документов.

1. Важнейшей составляющей финансового менеджмента является оценка финансового положения предприятия, которая представляет собой совокупность методов, позволяющих оценить состояние дел предприятия в ходе изучения результатов его деятельности. Изучение финансового положения должно дать руководству предприятия картину его действительного состояния, а лицам, заинтересованным в его финансовом состоянии, - сведения, необходимые для беспристрастного суждения, например, о рациональности использования вложенных в предприятие дополнительных инвестиций и т.п.

Большинство руководителей малых предприятий, признавая, что финансовое состояние предприятия является важнейшей характеристикой его деловой активности и надежности, на практике не проводят оценку финансового положения фирмы, ограничиваясь показателями прибыли и, в лучшем случае, рентабельности производства/продукции.

Оценка финансового положения малой фирмы, учитывая небольшой объем бухгалтерской отчетности, установленный для малых предприятий, будет включать ограниченный набор показателей и основываться на данных формы №1 – “Бухгалтерский баланс” и формы №2 – “Отчет о прибылях и убытках”.

Таким образом, правильный выбор стиля и методов управления и грамотное применение механизмов финансового менеджмента позволит малому предприятию добиться долговременных положительных результатов и занять устойчивое положение на рынке конкурентов.

РОЛЬ ФАКТОРИНГА И ФОРФЕЙТИНГА В УПРАВЛЕНИИ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ КОМПАНИЙ

А.Н. Елизарова

Продажа товаров с отсрочкой платежа представляет собой обычный способ ведения дел для промышленных компаний, так как предложение кредитных услуг является значимым орудием конкуренции при привлечении клиентов.

В настоящее время на рынке проявляется тенденция к увеличению продаж в кредит, что оказывает заметное влияние на развитие связей между производителями и потребителями. В связи с этим возрастает внимание компаний к вопросам организации коммерческого кредита и разработки более эффективной кредитной политики, излишне твердые условия кредитования могут отпугнуть покупателей, очень свободные будут способствовать увеличению объемов продаж, по могут уменьшить обратный приток капитала из-за непогашения долгов в срок.

Главная задача кредитной политики каждой компании заключается в выборе наиболее эффективного способа предоставления коммерческих кредитов в конкретных рыночных условиях.

Система мероприятий по коммерческому кредитованию включает несколько важных элементов. Во-первых, речь идет о кредитном анализе, в ходе которого принимается решение о предоставлении (непредоставлении) коммерческого кредита потенциальному клиенту. Во-вторых, решается вопрос о кредитном лимите, который может быть предоставлен заемщику. При этом менеджеры пользуются различными методиками и увязывают лимит кредита либо с суммой планируемых закупок и платежеспособностью клиента, либо ставят его в зависимость от размеров собственного капитала клиента, либо принимают во внимание наряду с собственным и оборотный капитал. В-третьих, важным элементом кредитной политики компании является контроль за дебиторской задолженностью, который позволяет оценивать принятые кредитные решения и своевременно их корректировать. В-четвертых, главная задача менеджмента в этой области заключается в правильном управлении остатком дебиторской задолженности в соответствии с размером ожидаемой реализации товаров. Поэтому эффективность кредитной политики компании в значительной степени связана с ускорением оборачиваемости остатка дебиторской задолженности, с получением финансовых ресурсов через классические и современные формы банковского финансирования коммерческого кредита.

В настоящее время правомерно говорить о расширении направлений использования кредита и разнообразии его форм на российском рынке банковских услуг. Банки стали предлагать такие формы финансирования компаний как факторинг и форфейтинг.

Реальный вклад в повышение эффективности корпоративного финансового менеджмента способен внести факторинг, базой которого является коммерческий кредит, предоставляемый поставщиком в виде отсрочки платежа. При этом сумма задолженности фиксируется в дебет счета, открытого на имя покупателя.

Факторинг представляет собой финансово посредническую операцию, в ходе которой поставщик уступает банку или фактор-фирме свои права по требованию от покупателя оплаты поставленной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. Финансовый посредник покупает счета-фактуры поставщика и оплачивает сумму переуступаемых ему платежных требований на оговоренных условиях. При этом операция не превращается в сделку купли-продажи, а является кредитной: в ее рамках фирма-поставщик обычно получает от фактора до 90% стоимости счета-фактуры, то есть фактор осуществляет финансирование клиента в виде досрочной оплаты поставленных товаров.

Факторинг может выступать в открытом виде, когда должник уведомлен о переуступке требования финансовому посреднику и осуществляет платеж непосредственно ему. Также имеет место закрытый, или конфиденциальный, факторинг, при котором плательщик не осведомлен о переуступке поставщиком требования. В этом случае должник ведет расчеты с самим поставщиком, который затем перечисляет соответствующую часть своему фактору для погашения полученного кредита.

Договор факторинга может заключаться с правом регресса и в этом случае фактор имеет право вернуть клиенту неоплаченные покупателем счета и потребовать погашения кредита. Но обычно применяется факторинг без права регресса - весь риск неплатежа со стороны должника фактор берет на себя.

В современных условиях факторинг предполагает кредитование в форме предварительной оплаты долговых требований, инкассирование дебиторской задолженности, поставщика, оказание поставщику услуг по управлению дебиторской бухгалтерией, страхование поставщика от риска неоплаты или несвоевременной оплаты товаров. Комиссионное вознаграждение, уплачиваемое финансовому посреднику, складывается из платы за полученные а кредит средства и платы за обслуживание. Плата за полученный кредит рассчитывается на однодневной основе за период между продажей дебиторской задолженности (досрочным получением денежных средств) и датой инкассирования. Плата за обслуживание рассчитывается обычно как процент от суммы счета-фактуры, ее размер зависит от рисков, взятых на себя фактором, и трудностей работы с плательщиком.

Среди инструментов финансового менеджмента важное место занимает и форфейтинг, услугами которого пользуются в основном экспортеры, реализуя свою *продукцию* на внешнем рынке. Эта операция в мировой практике применяется как форма средне- и долгосрочного кредитования внешнеторговых сделок, связанных в основном с поставкой машин и оборудования. Это отличает ее от классической операции по учету векселей, погашение которых рассчитано на срок до 6 месяцев.

Форфейтинг - операция, осуществляя которую финансовый посредник покупает у поставщика товарные векселя без права регресса. По условиям договора продавец переуступает свои требования по векселям форфейтору, а тот выплачивает ему всю сумму долга за вычетом дисконта. Дисконтирование производится по фиксированной учетной ставке посредством авансового взимания процентов за весь период пользования кредитом. Размер дисконта зависит от категории должника и валюты векселя. Таким образом, в результате этой сделки экспортер немедленно получает сумму, равную номиналу выписанных векселей за вычетом размера дисконта.

Экспортер, получив полное возмещение стоимости поставленных товаров, считает сделку завершенной, форфейтор же хранит учтенные им векселя и предъявляет их к оплате по мере наступления указанного в них срока. Сроки оплаты форфетированных долговых обязательств составляют, как правило, от одного до пяти лет. Плательщик обычно стремится равномерно распределить платежи, для чего выписывает векселей с разными сроками погашения (как правило, один раз в шесть месяцев).

Продавая векселя, фирма освобождается от всех рисков, связанных < долга. Поскольку финансовый посредник принимает на себя все риски, связанные с погашением приобретенных векселей, и отказывается от права регресса, то он обычно требует дополнительного обеспечения векселей в форме аваля или гарантии первоклассного банка в стране импортера, Для страхования от валютного риска форфейторы покупают векселя, номинированные в устойчивых валютах, таких как доллар США, евро, швейцарский франк.

Таким образом, использование факторинга и форфейтинга позволяет компаниям не только перекладывать на финансовых посредников свои проблемы расчетов с покупателями продукции, но вместе с этим совершенствовать процесс управления

денежными потоками, эффективно решать вопросы пополнения оборотных средств, улучшать структуру баланса, повышать ликвидность и оборачиваемость капитала.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВОЙ КОМПАНИЕЙ – КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

М.В. Жуковец

Торговля является одной из важнейших сфер жизнеобеспечения населения. Являясь одним из источников поступления денежных средств, торговля способствует формированию основы финансовой стабильности государства.

Преобразования, произошедшие за последнее десятилетие в торговле, последствия ее реформирования, связанные с развитием новых форм собственности, появлением конкуренции на рынке услуг розничной торговли и реорганизацией предприятий торговли, находят свое отражение в сфере управления и региональным потребительским рынком и ассортиментом товаров. Изменяются устоявшиеся принципы и методы формирования регионального потребительского рынка, подходы к процессу управления предприятиями торговли.

Сегодня в торговле функционируют предприятия различных организационно-правовых форм собственности. Одной из распространенных организационно-правовых форм корпоративных торговых компаний являются акционерные общества открытого типа. Такие корпоративные компании создаются путем объединения нескольких предприятий торговли при едином управлении. Эти крупные торговые сети находятся под общим владением, управлением и контролем, реализуют аналогичный ассортимент товаров, имеют для выполнения определенных задач общие службы закупок и сбыта.

Появление корпоративных торговых компаний связано с процессом реформирования отрасли.

Одной из первых на путь рыночных отношений вступила торговля. И неизбежно сфокусировала недостатки и противоречия, характерные для настоящего этапа экономического развития страны. Торговля, занимая значительное место в экономике, способствует достижению наиболее оптимальной ее структуры. Выбранный путь реформирования торговли - это переход от централизованного управления отраслью к системе управления важнейшими элементами рынка, а именно спросом, предложением, ценой. Коренное изменение методов управления торговлей связано с новыми стимулами торговой деятельности и мотивацией труда. Основой этого может стать предпринимательство и усиление роли частной собственности. Основными направлениями реформирования торговли в России были признаны разгосударствление и приватизация, т.к. без этого невозможен переход к рынку. Приватизация государственной собственности в торговле стала важной частью общей программы формирования рыночного механизма.

На начальном этапе процесс реформирования произошло резкое увеличение числа небольших предприятий торговли, которые в последствие не смогли организовать эффективный процесс обслуживания покупателей. Изменившиеся условия работы в новых рыночных условиях, ликвидация государственного управления отраслью, замена рычагов государственного контроля и управления отраслью - государственным регулированием заставила предприятия кардинальным образом изменить подход к организации всего торгового процесса.

Главный недостаток модели приватизации на первом этапе реформ состоял в том, что переход государственной собственности в частные руки не был непосредственно связан с улучшением экономического состояния предприятий. Не удалось достичь главной цели реформирования – эффективной работы отраслей и предприятий, что не повышало их инвестиционную привлекательность, это в должной степени касалось и большинства предприятий торговли.

И тогда многим небольшим предприятиям стало очевидно, что их самостоятельная работа гораздо сложнее, поскольку все функции по формированию товарного

ассортимента и обслуживанию покупателей вошли в их зону ответственности. Последующие годы показали, что наиболее эффективную работу все же могут организовать только крупные торговые компании, обладающими значительными конкурентными преимуществами. Появление корпоративных торговых компаний приходится на один из последних периодов реформирования отрасли, начатого в 1991г.

Изменение роли государственного управления отраслью вызвали кардинальные изменения и в системе управления торговыми предприятиями. Появление акционерных предприятий в результате процесса приватизации вызвало значительные изменения в управлении компаниями. Акционеры компаний стали заинтересованными в более эффективной организации торгового процесса. Это было связано, прежде всего, с той заинтересованностью, которую получили собственники в ходе реформирования торговых предприятий.

J.Stiglitz, останавливаясь на роли прав собственности, отмечает тесную связь прав собственности с проблемой стимулирования. Менеджеры государственных предприятий, как правило, не располагают возможностями присвоения результатов своей деятельности в виде роста стоимости предприятий. Их стимулы ограничены не только в части заработной платы, но и в той части, которая в частном секторе имеет форму доходов от прироста капиталов. Отсутствие прав собственности притупляет долгосрочные стимулы, а наличие ограниченных прав собственности ведет к искаженным стимулам. Достаточно сказать, что наличие определенных провалов рынка является важным основанием для той или иной формы государственного вмешательства. Тот факт, что при этом могут появиться и почти наверняка появятся расточительство ресурсов и некомпетентность, служит лишь напоминанием о человеческом свойстве ошибаться. Разница в том, что за ошибки в общественном секторе расплачиваются все, а в частном – только добровольные члены (акционеры, работники, менеджеры). Следствием этого является наличие в частном секторе более сильных стимулов избегать ошибок[40]. Такая заинтересованность является мощным стимулом для более эффективного развития предприятий, в т.ч. и торговых компаний. Произошедшая интенсивная структурная перестройка привела к ликвидации монополии государственной торговли. С 1990 г. доля негосударственных предприятий в объеме розничного товарооборота увеличилась с 30% до 96,5% в 2002 г.

Корпоративные торговые компании обладают радом преимуществ в отличие от небольших предприятий торговли. Основное преимущество заключается в больших масштабах их деятельности, что ведет к повышению их конкурентоспособности, а значит в перспективе к завоеванию гораздо большей доли локального и регионального рынков. Корпоративная торговая сеть имеет возможность предложить наиболее широкий и глубокий ассортимент товаров, с различными вариантами предложений, поскольку их финансовые возможности более благоприятны. Закупки товаров крупными партиями, в т.ч. напрямую от производителей товаров позволяют получать существенные ценовые скидки, более выгодные условия оплаты и поставки товаров. Возможность работы с крупными поставщиками позволяет использовать более короткие каналы распределения товаров. Все это сказывается на результатах деятельности корпоративных предприятий торговли.

Как и любая компания, корпоративная торговая компания сталкивается с рядом серьезных проблем. Одна из проблем таких компаний это сложность управления многоструктурной торговой системой, объединяющей в себе различные функциональные службы, такие как, коммерческую, бухгалтерскую, финансовую, правовую, аналитическую, маркетинговую и другие службы. При отсутствии в структуре корпоративной сети службы маркетинга значительно затрудняется изучение и анализ ситуации на потребительском рынке, труднее и дольше отслеживается и получается информация об изменении покупательских предпочтений, с целью внесения корректив в

[40] Stiglits J. On the economic role of the state // The economic role of the state.- Oxford, 10989. с.65

ассортиментную политику предприятия, ввиду больших масштабов их коммерческой деятельности.

Создание служб маркетинга значительно повышает эффективность деятельности крупных торговых компаний. Использование маркетинга на крупных предприятиях розничной торговли сегодня становится уже просто необходимым.

Размещаются крупные торговые компании чаще в городах. Ими выкупаются бывшие предприятия торговли, в которых коллективные собственники, получившие предприятия в начале процесса реформирования в начале 90-х г. так и не смогли организовать работу в новых условиях. Создание таких предприятий позволяет применять наиболее эффективные и рациональные методы продажи товаров. Наличие больших торговых площадей позволяет им применять наиболее эффективный метод продажи товаров - самообслуживание, предлагать покупателям широкий и разнообразный спектр торговых услуг, причем таких, которые не могут предложить партнерские и индивидуальные предприятия.

Отметим, что корпоративные предприятия имеют более устойчивые финансовые возможности, они могут выпускать дополнительные акции, с целью привлечения новых участников, обладают самой большой инвестиционной привлекательностью, в т.ч. и для зарубежных партнеров. Такие предприятия обладают большими возможностями в стратегическом плане. По мнению экспертов, наличие у компании маркетинговой стратегии поднимает ее капитализацию в среднем на 18 %. При этом в таких отраслях, как торговля, транспорт, связь, этот показатель держится на уровне 21-22 %. Причем это такой актив, требующий не масштабных инвестиций, а всего лишь систематизации того, что у вас уже есть, - ваших знаний о рынке[41]. Поэтому разработка маркетинговой стратегия для крупного предприятия розничной торговли становится сегодня основной его деятельности.

Как мировой, так и российский опыт свидетельствуют, что объединение магазинов в единую сеть это один из эффективных путей развития розничной торговли. Если у торгового предприятия порядка 250 поставщиков, а ассортимент насчитывает более сотни тысяч наименований, они вынуждены нести значительные издержки на обслуживание логистической системы закупок. Совсем другая ситуация в крупных корпоративных торговых компаниях, где коммерческая служба работает на большое число торговых предприятий, при этом доля затрат на ее содержание в бюджете отдельного предприятия значительно ниже, а эффективность намного выше. Все это позволит торговым компаниям предлагать более конкурентоспособные товары, выигрывать в конкурентной борьбе.

Перечень крупнейших по торговому обороту розничных компаний в России объединяет также крупные корпоративные торговые компании, которые обладают значительными конкурентными преимуществами. Большая часть из десятки крупнейших розничных компаний – лидеров осуществляет продажу продовольственных товаров (“Рамстор”, “Перекресток”, “Копейка”, “Седьмой континент”), бытовой радиоэлектронной аппаратуры и сложно- технических товаров (“Техносила”, “Эльдорадо”, “Икеа”) размещается и функционирует в крупных городах России, обладающих более высокой потенциальной емкостью рынков. Успех компаний объясняется тем, что они объединяют в себе большую торговую сеть и имеют возможность работать во многих регионах России.

Высокие результаты деятельность таких компаний объясняется сложившимся эффективным корпоративным управлением, позволяющим им добиваться значительных конкурентных преимуществ перед своими потенциальными конкурентами. Возможность выхода компаний на региональные российские рынки во многом объясняется их финансовой устойчивостью, возможностью создания эффективных систем логистики,

[41] Эксперт // № 43 18 ноября 2002г. с.51

связанной с закупочной и снабженческой деятельностью, организацией эффективной системы управления и организацией торгово-технологического процесса.

Опыт создания корпоративных торговых компаний в России еще не большой. Такими возможностями обладают зачастую крупные по своим масштабам компании, функционирующие чаще всего в крупных городах. В структуре оборота розничной торговли в 2002г. на четыре субъекта Российской Федерации: гг. Москву, Санкт-Петербург, Московскую и Самарскую области – приходилось 39% всего оборота, в т.ч. на Москву - 28% (в 1990 г. - 12%)[42]. В 2002 г. Республика Коми занимала 2-е место по размеру оборота розничной торговли по Северо-западному федеральному округу, и 26-е место - среди всех субъектов Российской Федерации.

В ближайшее время вопросы создания корпоративных торговых сетей станут актуальными для региональной розничной торговли. Успешный опыт существует и сегодня, но пока чаще всего крупные торговые сети размещаются в больших городах. Небольшие по размеру региональные и локальные рынки пока еще остаются не привлекательными для вовлечения их в работу в составе более крупных торговых сетей.

Зарубежные же корпоративные торговые компании состоят из десятков и сотен торговых точек, принадлежащих одному собственнику. Как правило, в таких сетях часть решений (в основном касающихся построения и выполнения стратегии) принимается централизованно. Российские торговые компании зачастую повторят опыт стран, работающих в условиях жесткой конкуренции. Так, в Швеции продолжается процесс слияния и поглощения, который затронул сферу розничной торговли. Структурные преобразования последних лет внутри сектора розничной торговли товарами ежедневного спроса привели к сокращению числа торговых предприятий с 10 тыс. в 1976 г. до 7 тыс. в 1996 г. Основное сокращение коснулось мелких торговых предприятий – произошло укрупнение и перемещение их из центров городов на окраины. Увеличивается число крупных торговых супермаркетов с 1976 г. их доля возросла на рынке с 57 до 78%[43]. В Германии сбытовая розничная сеть состоит из множества (нескольких десятков тысяч) мелких, частично объединенных в группы, специальных магазинов; сетей супермаркетов, объединенных в торговые группы, например,Kaufhof, Real, C&A и др. но при этом конкурирующие между собой[44].

Размеры розничных торговых сетей варьируются от двух торговых точек до корпорации, имеющих более 1000 магазинов. В США 500 торговых сетей имеют более 100 магазинов, но на их долю приходится более 30 % в общем объеме розничных продаж. Корпоративные сети, безусловно, обладают рядом преимуществ, но вместе с тем некоторые из них забюрократизированы. Часто случается так, что все магазины сети предлагают один и тот же ассортимент товаров и услуг, который может не соответствовать потребностям местных рынков. Одно время существовали опасения, что корпоративные торговые сети, в конце концов, вытеснят независимых розничных торговцев. Например, Wal-Mart и другие сети магазинов низких цен преследуют стратегию открытия новых магазинов на окраинах небольших провинциальных городов, имеющих население от 25 000 до 50 000 человек. Они предлагают широкий выбор товаров по значительно более низким ценам, чем местные розничные торговцы. Кроме того, работу в таких магазинах получают 200-300 местных жителей. Благодаря масштабу оборота и эффективным системам распределения, корпоративные сети позволяют себе устанавливать невысокие цены, что вынуждает некоторых местных торговцев уйти из бизнеса, а также изменяет структуру местного сообщества. Однако шансы на успех имеют и местные розничные торговцы, предлагающие товары и услуги, недоступные в

---

[42] Эксперт // № 43 18 ноября 2002г. с.4

[43] Леви М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли/Пер. с англ.под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Издательство “Питер”,1999.- (Серия “Теория и практика менеджмента”), с.649

[44] Полпред Западная Европа и Россия. Экономические связи в 2000 г. изд. Г. Н. Вагнадзе, 2001г, С. 151

“больших” магазинах, так как когда открывается крупный магазин низких цен, он привлекает внимание многих жителей близлежащих районов[45].

Происходящий в последнее время процесс концентрации в целом положительно сказывается на Российском рынке розничной торговли, особенно товарами повседневного спроса, вызывая расширение торговых сетей коммерческих компаний и объединений.

Только крупные и возможно средние компании в состоянии делать инвестиции в строительство новых современных торговых предприятий и торговую технологию. Особенно это касается центральных районов страны с более высокой плотностью населения, где развитие или реконструкция торговых структур под силу только крупным компаниям, что связано с дороговизной нового строительства и высокой стоимостью аренды производственных помещений.

Одним из направлений повышения эффективности деятельности крупных корпоративных предприятий является перевод их работы на принцип самообслуживания и в качестве основного инструмента конкурентной борьбы – использование политики низких цен при сравнительно высоких объемах продаж[46].

Складывающаяся ситуация на рынке услуг розничной торговли заставляет предприятия розничной торговли использовать в своей деятельности новые подходы и технологии, оказывающие существенное влияние на удовлетворение спроса покупателей, при этом уровень конкуренции воздействует на процесс формирования ассортимента реализуемых товаров, на применяемый уровень цен, на использование на предприятиях торговли имеющихся инструментов маркетинга.

Наиболее эффективный процесс организации хозяйственной деятельности достигается именно в негосударственных предприятиях, где собственники и менеджеры более всего заинтересованы в конечных результатах. Важным условием формирования рынка является преодоление монополии государства не только в производстве, но и в торговле. Создание многообразных по форме собственности предприятий торговли (государственных, индивидуальных, акционерных) способствует повышению эффективности функционирования отрасли, развитию предпринимательства и конкуренции. Все это значительно повышает культуру обслуживания населения.

Рынок обусловливает коренную перестройку сложившейся системы хозяйствования, принципиальные изменения в производственных отношениях и формирование качественно нового облика экономики. Новые условия хозяйствования предприятий торговли помогают раскрывать огромный потенциал, заложенный в различных формах собственности. Изменения действующих условий хозяйствования, замена государственной монополии рыночным механизмом, свободной торговлей, которая имеет больше возможностей сбалансировать спрос и предложение товаров на товарном рынке, сформировались на начальных этапах реформирования системы торговли.

В ходе реформирования торговли удалось достичь основной цели приватизации – формирования новой экономической среды и условий для развития предпринимательства, являющихся одним из мощных стимулов развития экономики и государства в целом.

Проведенный процесс реформирования позволил создать предпосылки для развития конкурентной среды в отрасли. При этом известно, что конкуренция дает мощный стимул для реализации новых более перспективных планов развития каждого предприятия. Конкуренция составляет основу рыночной экономики, этот принцип является фундаментальным и для торговли. Сформировать конкурентную среду, а значит, повлиять на развитие торгового обслуживания могут только те торговые компании, которые в результате своего роста и инвестиционной привлекательности получат

---

[45] Леви М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли/Пер. с англ.под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Издательство “Питер”,1999.- (Серия “Теория и практика менеджмента”), с.63

[46] Полпред Западная Европа и Россия. Экономические связи в 2000 г. изд. Г. Н. Вагнадзе, 2001г, С. 504

инвесторов, способных существенно усилить факторы их конкурентного преимущества за счет вложения в торгово-технологический процесс реальных средств.

Для подтверждения гипотезы привлекательности крупных торговых компаний, входящих чаще всего в корпоративную сеть и сделанных выше выводов было проведено исследование, которое подтвердило привлекательность таких предприятий и для конечных покупателей. Известно, что в условиях складывающейся жесткой конкуренции на рынке услуг розничной торговли, особенно в крупных городах корпоративные торговые предприятия могут предложить своим покупателям большее количество различных товаров и дополнительных услуг по их продаже.

При исследовании деятельности всех торговых сетей города покупателям предлагалось выбрать те из них, в которых они предпочитают совершать необходимые покупки продуктов питания. Результат исследования показал, что самыми популярными являются корпоративные торговые предприятия города, в которых предлагается самый широкий ассортимент товаров и высокий уровень качества услуг по их продаже (рис.1). Покупателями отмечены две торговые сети акционерные общества “Ассорти” и “Продтовары”, в которых сегодня структурно и организационно присутствуют особенности и черты корпоративного предприятия. Остальные торговые сети объединяют незначительное количество предприятий розничной торговли, размещающиеся в небольших по размерам помещениях, имеют ограниченные размеры торговых площадей. Привлекательность мини-рынков объясняется предложением индивидуальными предпринимателями ограниченного ассортимента товаров, по более низким ценам, что предпочитают покупатели с доходами ниже среднего уровня.

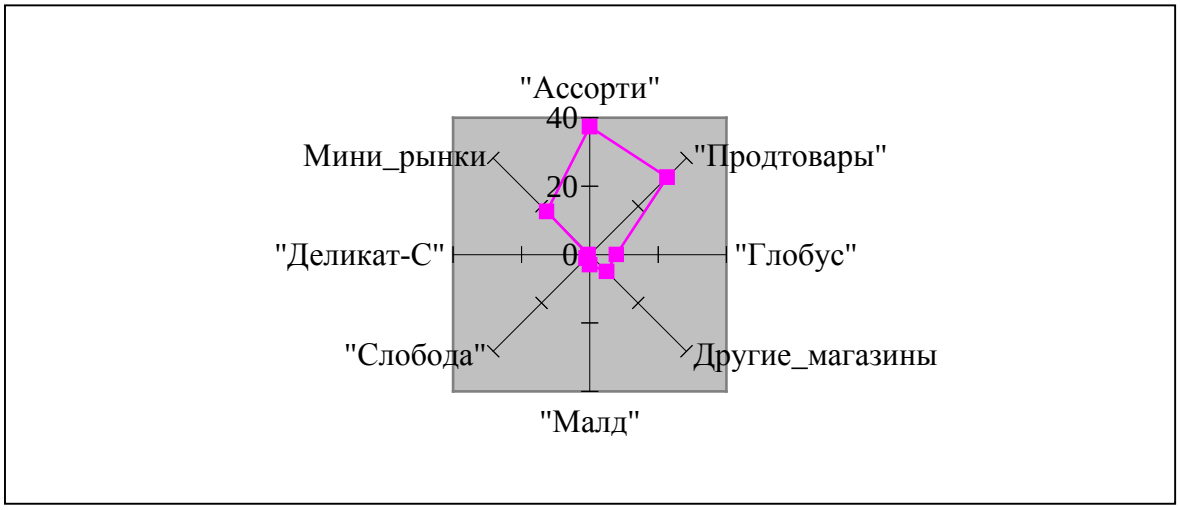

Рис.1. Привлекательность предприятий торговли среди покупателей

Предприятие “Ассорти” осуществляет свою деятельность с самого начала процесса реформирования отрасли. В 1992г. было организовано одно предприятие, сегодня эта торговая сеть объединяет в своей структуре и оптовую и розничную структуру, предприятия общественного питания, открыла филиалы и в других городах Республики Коми. Свою деятельность акционерное общество осуществляет через 8 универсальных магазинов, расположенных в разных районах столицы республики, 4 мелкооптовых магазина, 4 оптовых склада и 7 нестационарных предприятий торговли.

Создание единой системы управления и организации торгово-технологического процесса позволило предприятию достаточно успешно развиваться, и за последние годы значительно расширить свою розничную торговую сеть. Отличительным признаком данной торговой сети является заинтересованность акционеров в более высоких результатах обслуживания населения. Этому во многом способствует открытость компании, работа ее с крупными акционерами, что позволяет постоянно наращивать

оборот розничной и оптовой торговли, добиваться при этом инвестиционной привлекательности компании.

Открытое акционерное общество “Продтовары” было создано путем преобразования арендного торгово-производственного предприятия “Продтовары” в 1996г. Предприятие также прошло все этапы реформирования торговли, началом которого можно считать 1992г., начальный этап процесса коммерциализации предприятий торговли в стране, когда арендное предприятие “Продтовары” было преобразовано. До начала процесса коммерциализации объединение “Продтовары” насчитывало более 100 магазинов. После процесса акционирования и приватизации в объединении оставалось только 7 магазинов, остальные предприятия, получив полную свободу, начали самостоятельную деятельность.

Но самостоятельность, к которой стремились все предприятия розничной и оптовой торговли, не позволила им эффективно работать. Это привело к тому, что большая часть предприятий торговли постепенно вновь организационно вошла в торговую сеть “Продтовары” и “Ассорти”.

Торговая сеть “Продтовары” объединяет сегодня уже 35 магазинов в городе и 5 магазинов в пригородном районе, численность работников составляет 13% численности всех работающих в сфере торговли г.Сыктывкара. Открытое акционерное общество “Продтовары” является самой крупной торговой системой города, специализирующейся на продаже продовольственных товаров. В предприятии “Продтовары” действует централизованная система управления, снабжения и жизнеобеспечения. Предприятие представляет собой торговую сеть, включающую магазины, оптовые склады, пекарню, предприятия общественного питания.

Сегодня это две крупные вертикально интегрированные торговые системы, имеющие значительные преимущества перед основными конкурентами, между которыми сегодня осуществляется основная конкурентная борьба. Одно из главных их преимуществ - это наличие собственного оптового звена, позволяющего им создавать необходимый и достаточный запас товаров.

Их лидерство на рынке подтверждают и результаты проведенного исследования. Отдавая предпочтение предприятиям розничной торговли покупатели руководствуются самыми различными критериями, значимость которых можно продемонстрировать данными, представленными в табл.1.

Таблица 1. Степень важности критериев при выборе предприятия торговли

№	Критерии выбора	очень важно	важно	неважно	совсем не важно	воздержались
1	предлагаемый ассортимент товаров	**49,44**	43,89	5,0	0	1,67
2	качество предлагаемых товаров	**60,56**	35,56	1,67	0	2,22
3	уровень цен на товары	41,11	**47,78**	8,89	0,56	1,67
4	реклама предприятия торговли	6,67	19,44	**48,33**	19,44	6,11
5	уровень культуры обслуживающего персонала (вежливость, отзывчивость, компетентность)	**96,67**	0,56	0	0	2,78
6	атмосфера внутри предприятия торговли и внешний вид	27,78	**51,11**	12,22	5,56	3,33
7	планировка и размещение товаров	15,56	**52,77**	20,56	7,22	3,89
8	предложение дополнительных услуг	6,67	**28,89**	13,89	0,56	5,0

Критерием, имеющим наибольшее значение для покупателей при выборе предприятий розничной торговли, является уровень культуры обслуживающего персонала. За последние годы корпоративные предприятия торговли города все больше внимания уделяют вопросам обучения и переподготовки персонала, проведению корпоративной учебы и семинаров, способствующих повышению квалификации персонала, что позволяет значительно повышать привлекательность предприятий торговли.

Следующими по степени значимости критериями являются качество и ассортимент предлагаемых товаров, а также предлагаемый уровень цен. Именно крупные предприятия, располагающие полным циклом обслуживания торговой сети, включая собственное оптовое звено, возможностями закупки товаров больших партий непосредственно у производителей товаров делают их привлекательными и для производителей товаров. Данное обстоятельство позволяет формировать товарный ассортимент в соответствии с потребностями покупателей, гарантировать при этом более высокие качественные показатели предлагаемых товаров.

В ходе исследования были выявлены также и критерии, определяющие выбор продуктов питания покупателями (табл.2) и их оценка качества товаров предлагаемых различными предприятиями торговли (табл.3).

Отметим, что самыми важными критериями при выборе необходимых продуктов для покупателей являются: качество и цена, а также широта предлагаемого ассортимента товаров.

Таблица 2. Критерии, определяющие выбор продуктов питания покупателями

Критерии значимости:	**%**
качество товара	**76,1**
Цена товаров	**60,5**
широта ассортимента	**45,5**
производители товаров	23,3
дополнительные консультации при продаже	7,5
возможность предложения скидок	0,5

Итак, важный критерий “качество товаров” предлагаемых торговыми предприятиями 52 % покупателей оценили на оценку “хорошо”, только 10% на оценку “отлично”. По оценке покупателей особенно выделяется торговая сеть “Ассорти”, наименьшую оценку получила торговая сеть “Малд”, которая располагает небольшими по размеру предприятиями. Для торговых сетей, придерживающихся стратегии ориентации на привлечение покупателей необходимы мероприятия повышающие лояльность покупателей к своим предприятиям торговли.

Таблица 3. Оценка покупателей качества предлагаемых товаров предприятиями торговли

Предприятия торговли	Отлично (%)	Хорошо (%)	Плохо (%)	Неудовлетворительно (%)
Торговая сеть "Ассорти"	27,78	66,67	2,78	0,56
Торговая сеть "Продтовары"	10,56	65	8,89	2,22
Торговая сеть "Глобус"	11,67	53,33	10	2,78
Торговая сеть "Малд"	1,67	40,56	13,89	1,11
Торговая сеть "Деликат-С"	3,33	43,89	8,33	1,67
Торговая сеть "Слобода"	4,44	41,67	12,22	1,67
Средний балл	9,9	**51,85**	9,35	1,66

Именно на это нацелены сегодня и крупные корпоративные предприятия торговли, создающие и поддерживающие благоприятный имидж своих предприятий среди покупателей.

Оценка широты предлагаемого магазинами ассортимента товаров также значимый фактор для покупателей. Показатели табл. 4, подтверждают что, в целом по торговым сетям “Ассорти” и “Продтовары” положительно оценивается предлагаемая широта ассортимента, 55% покупателей поставили положительные оценки этому показателю.

Таблица 4. Оценка широты ассортимента и его обновления

Предприятия торговли	Отлично (%)	Хорошо (%)	Плохо (%)	Неудовлетворительно (%)
Торговая сеть "Ассорти"	41,11	52,78	2,22	0
Торговая сеть "Продтовары"	19,44	54,44	6,67	2,22
Торговая сеть "Глобус"	12,22	45	15	5
Торговая сеть "Малд"	1,11	32,78	16,11	1,67
Торговая сеть "Деликат-С"	2,78	32,78	12,22	1,11
Торговая сеть "Слобода"	4,44	33,89	13,33	3,33
Средний балл	13,5%	**41,88%**	10,9	2,22

Не менее важным критерием для покупателей является атмосфера предприятий торговли и его внешний вид, считают покупатели (табл.5). Результаты исследования показали, что предприятиям торговли, в т.ч. и крупным, следует больше внимания уделять созданию атмосферы предприятий.

Таблица 5. Оценка атмосферы предприятий торговли

Предприятия торговли	отлично	хорошо	плохо	неудовлетворительно
Торговая сеть "Ассорти"	31,67	59,44	5,56	1,67
Торговая сеть "Продтовары"	13,89	58,33	10	3,33
Торговая сеть "Глобус"	16,67	45,67	11,67	3,89
Торговая сеть "Малд"	2,22	41,11	10	3,33
Торговая сеть "Деликат-С"	1,67	42,78	10,56	1,11
Торговая сеть "Слобода"	2,78	42,22	13,89	1,67

68% покупателей считают важным критерием при выборе предприятия торговли удобную планировку и размещение товаров. Достаточные размеры торговых площадей, которыми зачастую обладают крупные торговые предприятия, позволяют более рационально размещать товары в торговом зале. Правильное размещение товаров с учетом имеющихся правил мерчендайзинга позволяет привлекать большее число потенциальных покупателей.

При усилении конкурентной борьбы на локальных рынках предприятия розничной торговли ведут борьбу за удержание и привлечение покупателей. Причем конкурируют предприятия примерно одинаковые по своим размерам и объему розничного товарооборота. Значительная часть торговых предприятий в городах предлагает одинаковый ассортимент товаров, примерно в одном диапазоне цен, но главное различие между предприятиями это предлагаемые дополнительные услуги.

Аналогично складывается конкурентная борьба между предприятиями “Ассорти” и “Продтовары”. Товарное предложение предприятий зачастую совпадает, диапазон цен различается незначительно, различаются дополнительные услуги, предлагаемые покупателям. Но в последние время наблюдается процесс следования за конкурентом, когда предприятия розничной торговли просто копируют друг у друга предлагаемые виды дополнительных услуг. Оценка покупателями предложения дополнительных услуг предприятиями торговли показала, что только крупные предприятия розничной торговли уделяют значительное внимание этому вопросу и это положительно принимается покупателями (табл.6).

Таблица 6. Оценка предложения дополнительных услуг

Предприятия торговли	отлично	хорошо	плохо	неудовлетворительно
Торговая сеть "Ассорти"	17,78	52,78	15,56	1,11
Торговая сеть "Продтовары"	8,33	50,56	18,89	1,11
Торговая сеть "Глобус"	3,33	39,44	26,67	3,33
Торговая сеть "Малд"	2,78	29,44	21,11	0,56
Торговая сеть "Деликат-С"	0,55	30,55	18,89	1,11
Торговая сеть "Слобода"	1,67	32,78	19,44	2,22

На современном этапе развития потребительского рынка в России выявились проблемы, не позволяющие предприятиям розничной торговли функционировать стабильно и эффективно, а населению получать товары и услуги высокого уровня качества. Чаще всего эмпирически, методом проб и ошибок, торговля пытается выработать рациональную структуру отношений между акционерами, производителями, посредниками и потребителями с учетом интересов всех участников рынка.

Особую значимость приобретают территориальные условия формирования рыночных отношений, а также организация хозяйственной жизни в пределах крупных регионов. Одной из важнейших задач является решение проблемы соединения рыночных принципов экономики с принципами территориальной организации и управления.

Предприятия торговли функционируют под воздействием самых различных факторов, но при этом для каждого региона характерны свои специфические особенности развития. Особенности развития предприятий розничной торговли зависят от численности проживающего населения, складывающегося уровня доходов населения, а также от сложившегося состояния и структуры розничной торговой сети. Особую значимость приобретают функционирующие типы предприятий розничной торговли и их размеры.

Чем выше потенциальная емкость региональных и локальных рынков, тем более они привлекательны для создания крупных предприятий торговли, в т.ч. корпоративных. Именно крупные предприятия торговли, обладающие наибольшими конкурентными преимуществами, могут одновременно функционировать как на локальных, так и на территориальных рынках, что невозможно для небольших индивидуальных частных предприятий, что подтверждают и приведенные выше результаты исследования.

Итак, одним из основных преимуществ предприятий розничной торговли может стать создание корпоративных торговых предприятий, способных значительно повысить уровень торгового обслуживания покупателей и выполнить основную социальную функцию торговли.

НЕКТОРЫЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ КОМИ)

Ю.Н. Каптейн

Роль инвестиций в развитии корпорации чрезвычайно велика. Во-первых, инвестиции – важнейший элемент совокупных расходов. Изменение инвестиционной активности существенно влияет на совокупный спрос на продукцию, а следовательно, и на объем производства и социальные условия персонала корпорации.

Во-вторых, инвестиции являются фактором накопления и пополнения основных фондов и оборотных средств. При этом средства, вложенные в расширение и реконструкцию производственных мощностей на начальном этапе, могут и не оказать существенного влияния на результаты деятельности предприятия, но создают необходимую базу для экономического роста в будущем. Средства, вложенные в оборотный капитал под эффективную производственную программу, повысят результативность любой деятельности с целью получения дохода.

В-третьих, нерациональное использование инвестиций ведет к замораживанию экономических и производственных ресурсов (омертвление материальных ресурсов, выплата не обеспеченной материальными ценностями заработной платы, сокращение эффективности производства и т.д.).

Сегодня от эффективности инвестиционной политики зависят состояние производства, положение и уровень технической оснащенности основных фондов предприятий, возможности структурной перестройки, решение социальных и экономических проблем. Инвестиции являются основной для развития предприятий, отраслей и экономики в целом.

Инвестиционная политика в рыночной системе национального хозяйства является не только ключевым институтом государственного регулирования, но и стратегическим направлением осуществляемых социально-экономически преобразований, своеобразной идеологией реформирования и реструктуризации.

Основные итоги социально-экономического положения РК за 2002г. свидетельствуют об уменьшении инвестиций в основной капитал. На развитие экономики и социальной сферы республики за счет всех источников финансирования направлено 22,3 млрд рублей инвестиций, что в сопоставимых ценах на 6% меньше 2001г. Затухание же внутреннего инвестиционного процесса может привести к саморазрушению отраслей, определяющих технический прогресс в экономике, т.к. от эффективности инвестиционной политики зависит состояние производства, уровень технической оснащенности предприятий, состояние основных фондов, структурная перестройка экономики, решение социальных и экономических проблем.

Результатом инвестиционного спада является изношенность основных фондов, составляющая только в части физического износа более 60%. Показатели морального износа, т.е. технологической отсталости, просто не оценивались в таком масштабе. Состояние и воспроизводство основных фондов характеризует данные таблицы 1:

Таблица 1

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
коэффициент обновления	1,2	2,0	2,8	2,0	2,8	2,3	2,3
коэффициент выбытия	4,3	2,3	1,7	1,8	1,0	1,1	1,8
коэффициент годности	62,5	58,9	58,2	63,6	61,4	55,5	52,9

Самым низким (0,3%) было обновление фондов в отрасли "жилищное хозяйство", наибольшим - в отрасли "геология и разведка недр, геодезическая и гидрометеорологическая службы" (15,8%). Интенсивность замены основных фондов

составила 0,52 и имеет тенденцию к дальнейшему снижению. Наилучшее воспроизводство среди основных отраслей экономики отмечено в промышленности, самое худшее – в жилищном хозяйстве.

Параметры, имеющие решающее значение для ускорения дефицита инвестиционных ресурсов и движения инвестиционного процесса, определяют возможные источники финансирования инвестиционной деятельности.

На процесс принятия корпорациями инвестиционных решений наибольшее влияние оказывают склонность к инвестированию, способность реализовать проект, финансовые ограничения.

Склонность к инвестированию определяется необходимостью поддержания текущего уровня производства, выполнения требований техники безопасности и охраны труда, экологической безопасности, возможностями сокращения производственных затрат, поддерживанием оптимального состояния производственных мощностей и объемов производства, сложившейся средней нормы прибыли. Новые виды продукции, с которыми компания планирует выйти на рынок, также способны стимулировать рост инвестиционной активности.

Способность фирмы осуществить конкретный проект зависит от обеспеченности ее квалифицированным персоналом, управленческой практики и эффективности принимаемых управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска, имеющихся технологий, типа капитальных вложений и факторов, связанных с оценкой инвестиционного проекта.

Наиболее существенное влияние на принятие инвестиционных решений оказывают финансовые ограничения, обусловленные размерами денежных поступлений, наличие плановых или непредвиденных поглощений и слияний, способность и желание изменить величину внешнего долга корпорации. В свою очередь денежные поступления зависят от объема прибыли, уровня амортизации, а также возможностей сокращения оборотного капитала. Финансовые ограничения играют важную роль лишь в направлении снижения капиталовложений, появление же непредвиденных излишков финансовых средств редко стимулирует дополнительные инвестиции. Такие ресурсы направляются, как правило, на решение текущих производственных проблем.

Институтом экономических проблем переходного периода в конце 90-х годов была изучена доступность возможных источников финансирования инвестиций и определена значительная (43%) доля в них собственных средств предприятия, к которым относятся фонд накопления и амортизационные отчисления.

Фонд накопления как источник финансовых ресурсов ориентирует предприятие на максимальную экономическую эффективность его использования. В современных условиях в результате снижения жизненного уровня населения, общеэкономического спада, влияния зарубежных рынков потенциальная емкость его незначительна. Расширение емкости этого источника предполагает введение на предприятии режима жесткой экономии прежде всего фонда оплаты труда и накладных расходов, ускорение оборачиваемости оборотных средств, реализацию стратегии минимализации ресурсных запасов и т.п.

Статистическое исследование предприятий промышленности республики относительно использования ресурсного потенциала свидетельствует о неблагоприятной динамике важнейших для образования фонда накопления показателей.

Таблица 2

Структура оборотных активов

Показатели	1997	1998	1999	2000	2001	2002
- запасы, в % к итогу	29	25	28	35	41	41
- дебиторская задолженность, в % к итогу	36	59	62	56	52	53
- затраты на 1 руб. продукции, руб., коп.	0,88	0,94	0,79	0,79	0,82	0,91

Амортизационные отчисления (фонд) является важным собственным источником финансирования на развитие производственной базы, капитального строительства, реконструкции, технического перевооружения и других мероприятий научно-технического прогресса.

Амортизационный фонд входит в число возможных источников финансирования инвестиционной деятельности исходя из параметров, существенных для движения инвестиционного процесса, характеризующихся максимальной доступностью и ориентирующих предприятие на максимальную экономическую эффективность использования. Именно этот источник как наиболее естественный должен стоять на первом месте в ряду вариантов стратегии привлечения средств.

По существу признание обществом ценности производимой предприятием продукции как раз и состоит в том, что оно готово платить за эту продукцию цену, достаточную для расширенного воспроизводства на предприятии. Этот канал связи предприятия и товарного рынка является наиболее прямым и коротким.

На правительственном уровне уже существует понимание и признание того факта, что проблема изношенности основных фондов, составляющая только в части физического износа более 60%, есть проблема эффективности инвестиций в российскую экономику. Показатели морального износа, т.е. технологической отсталости, просто не оцениваются в таком масштабе.

В развитой рыночной экономике в структуре собственных средств промышленных предприятий доля амортизационных отчислений составляет от 50% до 70%.

В России тенденции развития материально-технической базы промышленных предприятий имеют обратный характер – доля амортизационных отчислений непрерывно падала (особенно до 1994 года), что сужало возможности промышленных предприятий в обновлении основных фондов. Например, в 90-е годы в российской промышленности удельный вес амортизации в структуре затрат сократился с 12,1% до 1,1%.

Во многих странах пересмотр учетной политики основных средств и введение ускоренной амортизации делались с целью стимулирования инвестиционного процесса. Германское и Японское послевоенное чудо во многом было основано на этих мерах.

Дальнейшее откладывание внутреннего инвестиционного процесса приведет к саморазрушению отраслей, определяющих технический и социальный прогресс в экономике.

Недоиспользование возможностей амортизационного фонда объясняется рядом причин. На многих предприятиях выбор методов проведения переоценок и начисления амортизации предопределяется целью уменьшения суммы налога на имущество, снижения себестоимости, повышения рентабельности продукции. Это влечет за собой снижение величины начисленной амортизации. Фактическое распределение амортизационных средств характеризуется низкой степенью их целевого использования. Некоторые предприятия, в зависимости от видовой структуры основных фондов, испытывают более сильное инфляционное воздействие на амортизационный фонд. Недоиспользование производственных мощностей, особенности начисления налога на имущество способствуют росту удельного веса изношенных основных фондов в самых фондоемких отраслях. Это, в свою очередь, ведет к дальнейшему уменьшению начисляемой суммы амортизационных средств.

Вышеназванные факторы дают предпосылки для перевода амортизационной политики в русло более активной и даже агрессивной.

Индикативное планирование и прогнозирование амортизационного фонда, связанное самым непосредственным образом с принятием стратегии развития предприятия, прямо зависит от методов и моделей начисления амортизации.

В методологии амортизации основных средств можно выделить два основных направления:

– разработку экономически обоснованного перечня групп амортизируемого имущества и соответствующих им норм амортизационных начислений;
– разработку систем моделей (способов) начисления амортизации.

Решение первой проблемы возможно при преодолении недостатков учетной политики, анализе действующих норм, учете темпов технического прогресса в различных отраслях экономики и т.п. Учитывая сложность и высокую степень неопределенности их оптимального решения, целесообразно применять интервальное задание норм амортизационных отчислений, оставляющее предприятиям и организациям возможность окончательного выбора в зависимости от их специфических условий и характера решаемых задач.

Что касается второй проблемы, то представляется необходимым классифицировать методы и модели начисления амортизации с выделением группы наиболее часто применяемых методов начисления амортизации, при использовании которых начисляемая амортизация изменяется монотонно (возрастает, убывает, остается постоянной). Признаками или основаниями монотонных методов начисления амортизации могут быть вид монотонности и характер динамики, т.е. модели с постоянным абсолютным приростом – линейные, и модели с постоянным относительным приростом – экспоненциальные.

С точки зрения экономических последствий особый интерес представляет собой модели с отрицательным абсолютным или относительным приростом амортизационных отчислений, в которых суммы амортизационных отчислений наибольшие в первом году, а затем убывают в течение срока полезного использования фондов.

Определенное влияние на величину амортизационного фонда может оказать создаваемый в период изменения спроса на продукцию резерв производственных мощностей. Резервы производственных мощностей целесообразно формировать для гибкого и маневренного развития производства в условиях воздействия внешней среды на производственную систему и они должны представлять собой плавно создаваемые потенциальные мощности, которые в течение некоторого времени не участвуют в процессе создания продукции и становятся обычными мощностями при определенных условиях. Если все эти условия не возникают, резервы становятся потерями. Отсутствие же резервов в результате действия внешних факторов негативно скажется на устойчивости предприятия в будущем. Это свидетельствует о противоречивой сущности резервов производственных мощностей. С одной стороны, они необходимы (желательны) для своевременного реагирования на воздействие внешней среды, но с другой стороны, с образованием резервов часть фонда накопления длительное время не участвует в процессе воспроизводства. Поэтому для принятия решения о целесообразности формирования резервных мощностей необходимо дать оценку их эффективности и учесть то обстоятельство, что производственные мощности как и их резервы материальны и их наличие приводит к некоторым дополнительным затратам.

В частности изменяется доля амортизационных отчислений в издержках производства. Однако, однозначно сказать, что начисление амортизации на резервы производственных мощностей – ущерб – нельзя. Это можно рассматривать и как своеобразный доход: если для введения резервов мощностей в производственный процесс не возникают соответствующие условия во внешней среде, предприятие несет убытки, уменьшенные на величину начисленной амортизации на выпущенную продукцию с основных мощностей. Особенно снижается риск создания резервов производственных мощностей при ускоренной амортизации. С этой точки зрения начисления амортизации на резервы – доход и возможность снижения риска. Но, с другой стороны, это одна из причин удорожания выпускаемой продукции. Очевидно, решение данного противоречия возможно при рассмотрении конкретной ситуации.

Разрешение проблемы, связанной с особенностью резервов мощностей как ресурсов и вероятностью их привлечения в будущем, видится в определении критической

вероятности события и сравнения ее с оценкой возможного изменения внешней среды. Если расчетная величина соотношения потерь и затрат меньше критической вероятности события, то формирование резервов признается целесообразным и наоборот. Затраты, потери и эффект от реализации проекта дисконтируются к моменту его разработки.

УЧАСТИЕ ГОСУДАРСТВА В СТАНОВЛЕНИИ И РАЗВИТИ ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ В РОССИИ. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

И.К. Проничев, А.А. Вишняков

В современной России появился и развивается совершенно новый для нашей экономики финансовый институт – венчурное инвестирование, главной функциональной задачей которого является финансирование развития рисковых, но перспективных проектов малых и средних предприятий. Подобное привлечение акционерного капитала в мелкие и средние частные компании как явление не было известно в России до 90-х годов XX века, хотя в мире это уже достаточно развитая финансовая индустрия.

В мировом масштабе венчурная отрасль на пороге третьего тысячелетия переживала период небывалого подъема, чему способствовали процессы глобализации, информатизации общества, увеличение роли знаний и информации в бизнесе. Несмотря на все трудности переходного периода и существенные страновые риски, венчурные капиталисты (особенно европейских стран) тщательно отслеживают ситуацию в России.

На современный российский рынок осторожно выходят крупнейшие венчурные фонды, специализирующиеся на Центральной и Восточной Европе, накопившие опыт деятельности в условиях переходных экономик и способные осуществлять точную оценку рисков и оценивать перспективность проектов. Еще одной группой инвесторов являются группы прямых инвестиций, оперирующие в глобальном масштабе на развивающихся рынках, прежде всего уже имеющие опыт работы в России, пусть даже и по другим направлениям.

По оценкам экспертов, в нашей стране есть богатые возможности для реализации венчурных проектов. Прежде всего, венчурных инвесторов интересуют промышленная реструктуризация, новые технологии и малый бизнес. Именно эти сектора экономики, как предполагается, станут объектами рисковых инвестиций.

Название «венчурный» происходит от английского «venture» - «рискованное предприятие или начинание». Венчурное инвестирование, как правило, осуществляется в малые и средние частные предприятия без предоставления ими какого-либо залога или заклада, в отличие, например, от банковского кредитования. Инвестиции направляются либо в акционерный капитал, либо предоставляются в форме инвестиционного кредита. На практике наиболее часто встречается комбинированная форма венчурного финансирования.

Венчурный инвестор рассчитывает, что менеджмент компании будет использовать его деньги в качестве финансового рычага для того, чтобы обеспечить более быстрый рост и развитие своего бизнеса. Инвестор не берет на себя никакого иного риска (технического, управленческого, ценового и пр.), за исключением финансового. Все эти риски несет на себе инвестируемая компания и ее менеджеры. При этом еще одним предпочтением венчурного инвестора является принадлежность контрольного пакета менеджерам компании. Имея у себя контрольный пакет, они сохраняют все стимулы для активного участия в развитии бизнеса.

Венчурный капитал, как альтернативный источник финансирования частного бизнеса, зародился в США в середине 50-х годов XX века. В Европе он появился только в конце 70-х годов.

Участие Правительств западных стран в процессе венчурного инвестирования играет большую роль. С одной стороны, оно демонстрирует желание и способность государства разделить риски с коммерческими инвесторами и понимание государством необходимости сохранения национальных частных капиталов на рынке своей страны, с другой стороны, такое участие стимулирует привлечение в реальный сектор экономики общественных средств.

Такие страны, как США и Великобритания, прибегают к различным программам государственного участия в развитии венчурного бизнеса в основном в периоды спада

активности, применяя преимущественно методы косвенного стимулирования (налоговые льготы, расширение числа потенциальных частных инвесторов путем ослабления законодательных ограничений и пр.).

Что касается государств, заметно отстававших к началу 90-х годов в данной области от стран – лидеров (Германия, Израиль, Финляндия и др.), то в них широко использовались меры прямой государственной поддержки, продиктованные стремлением повысить конкурентоспособность национальной промышленности в условиях глобализации мирового рынка.

Кроме национальных программ поддержки венчурного бизнеса, инициированных правительствами западноевропейских стран, есть ряд международных программ, реализуемых и финансируемых Европейским советом. Так, программа «Eurotec Capital» нацелена на создание стимулов для привлечения венчурных фондов к финансированию крупных международных проектов в области высоких технологий, реализуемых в рамках межправительственных соглашений между странами Западной Европы. Программа «Sprint» призвана совместно с венчурными фондами оказывать финансовую поддержку малым и средним фирмам, занимающимся разработкой новейших технологий. В рамках программы «Value» производится финансирование исследований по целесообразности проведения инвестиционных проектов, ориентированных на привлечение венчурного финансирования. Программа «Joint Venture Phare» стимулирует создание совместных предприятий с участием венчурного бизнеса в странах Центральной и Восточной Европы.

Россия также не может стоять в стороне от венчурного бизнеса. Вот уже более 10 лет проблема государственного стимулирования венчурного финансирования привлекает российских исследователей и специалистов в области управления. Начавшаяся радикальная экономическая реформа открыла дорогу развитию предпринимательской инициативы, привлекла внимание зарубежных инвесторов венчурного капитала.

В России первые венчурные фонды стали создаваться в 1994 г. по инициативе Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР). В соответствии с его программой создания Региональных фондов венчурного капитала (РФВК) было создано 11 таких фондов. Региональные фонды венчурного капитала (РФВК) были образованы в 10 различных регионах России. Каждый РФВК располагает капиталом в размере 30 млн. долл. для инвестирования в качестве нового акционерного капитала в приватизированные предприятия. В каждом РФВК капитал ЕБРР дополняется взносом правительства страны - донора в размере 20 млн. долл., которые идут на покрытие операционных издержек РФВК и расходов на консультантов для предприятий, в которые РФВК вкладывает средства. 10 из 11 руководителей РФВК – иностранцы.

Достоверные сведения о работе РФВК в России фактически отсутствуют, однако по косвенным данным на финансирование собственно технологических инноваций была направлена несоизмеримо малая часть средств этих фондов (единицы процентов от капитала, а по мнению некоторых экспертов - 1%). Если посмотреть отраслевую принадлежность этих предприятий, то практически все они относятся к растущим предприятиям традиционных отраслей промышленности. Темпы роста и развития таких предприятий при стабильных экономических условиях относительно невелики и непосредственно связаны со значительными инвестиционными затратами на приобретение оборудования и недвижимости. Это значит, что в какой-то период венчурное инвестирование сыграло компенсирующую роль в неразвитой банковской системе России.

Одновременно с ЕБРР другая крупная финансовая структура - Международная финансовая корпорация (International Finance Corporation) - также приняла участие в создаваемых венчурных структурах совместно с некоторыми известными в мире корпоративными и частными инвесторами.

Следует отметить, что подавляющее большинство работающих в России и с Россией фондов созданы либо непосредственно международными организациями (региональные венчурные фонды и фонды долевого участия в малых предприятиях

Европейского банка реконструкции и развития), либо национальными, в рамках межправительственных соглашений (US-Russia Defense Fund, The US-Russia Investment Fund - TUSRIF). Частные венчурные фонды пока слабо представлены на российском рынке.

В 1997 году 12 действующих на территории России венчурных фондов образовали Российскую ассоциацию венчурного инвестирования (РАВИ) со штаб-квартирой в Москве и отделением в Санкт-Петербурге. На сентябрь 1997 г. в России действовали 26 специализированных фондов, инвестирующих в российские корпоративные активы с суммарной капитализацией 1,6 млрд. долл. Помимо этого, еще 16 восточноевропейских фондов инвестировали в Россию часть своих портфелей. Появились сообщения о создании первых отечественных венчурных фондов, опирающихся на средства крупных российских банков и диверсифицированных холдингов. Однако наметившийся прогресс был остановлен разразившимся в августе 1998 г. финансовым кризисом, который заострил проблему ликвидности рисковых капиталовложений и задержал распространение венчурного механизма в России по меньшей мере на несколько лет.

В этих условиях инициативу по развитию венчурной индустрии взяло в свои руки государство. 10 марта 2000 года вышло распоряжение Правительства РФ № 362-р об учреждении венчурного инновационного фонда - некоммерческой организации для формирования оргструктуры системы венчурного инвестирования. Одна из целей данной организации - содействие созданию отраслевых и региональных венчурных фондов через долевое участие в их уставном капитале.

С 2000 г. регулярно проводятся венчурные ярмарки, призванные содействовать привлечению инвестиций для финансирования перспективных проектов российских предпринимателей. Участие в таких ярмарках дает возможность предпринимателям рассчитывать на значительные вложения в их инновационный бизнес, поскольку в ее работе принимают участие российские и зарубежные венчурные фонды, банки и инвестиционные институты, в том числе «Промстройбанк», «Дельта Кэпитал Менеджмент». Ярмарку посещают десятки российских и крупнейших инновационных инвесторов мира.

Согласно официальным данным Министерства промышленности и науки РФ, за последние 10 лет вложения венчурного капитала в России составили суммарно около 1,5 млрд. евро и использовались для финансирования более 250 предприятий. К настоящему времени действует около 40 фондов венчурного капитала, большинство которых представляет иностранных инвесторов. Очевидно, что эти показатели не идут пока в сравнение с масштабами рынка венчурного капитала в США и других индустриально развитых странах.

Развитию венчурной индустрии в России препятствуют сегодня следующие факторы: слабое развитие инфраструктуры, обеспечивающей плодотворный симбиоз венчурного капитала с малым и средним инновационным бизнесом; отсутствие заметных российских источников венчурного капитала; низкая ликвидность рисковых капиталовложений, отсутствие необходимого для этого рыночного механизма (специального фондового рынка); недостаточные экономические стимулы для привлечения венчурного капитала к реализации наукоемких проектов; низкий престиж предпринимательской деятельности в сфере малого наукоемкого бизнеса; слабая информационная поддержка венчурного бизнеса; недостаток квалифицированных менеджеров инновационных проектов, в том числе осуществляемых с привлечением венчурного капитала; проблемы с регистрацией венчурных фондов и др.

Для исправления сложившейся ситуации Министерство промышленности и науки РФ разработало и в конце 2002 г. представило на рассмотрение проект Концепции развития венчурной индустрии в России, являющейся, по сути, государственной системой стимулирования венчурных инвестиций. Согласно этой Концепции, в 2003-2004 гг. предполагалось учредить 10 региональных и отраслевых венчурных фондов с государственным участием. Кроме того, в Концепции указано, что государство возьмет на

себя значительную часть усилий по формированию необходимой для успешного развития венчурного бизнеса инфраструктуры, созданию благоприятной экономической среды для привлечения венчурных инвестиций в инновационный сектор экономики, обеспечению ликвидности рисковых капиталовложений, повышению престижа предпринимательской деятельности в области малого и среднего бизнеса.

Ожидается, что реализация данных мер позволит привлекать начиная с 2004 г. ежегодно до 1 млрд руб. частных капиталовложений во вновь создающиеся венчурные фонды.

Также распоряжением Правительства РФ от 21.08.2003 г. № 1187-р утвержден План мероприятий на 2003 –2005 годы по стимулированию инноваций и развитию венчурного инвестирования. Органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации рекомендовано учитывать план мероприятий при формировании и реализации региональных программ инновационного развития.

На создание индустрии венчурного бизнеса в России в настоящее время также оказывает влияние общемировой спад на рынке рискового капитала. Если этот кризис завершится уже в ближайшие годы, успешная реализация намеченной Концепции будет способствовать формированию частного венчурного капитала российского происхождения, без которого трудно рассчитывать на развитие в стране малого инновационного бизнеса. Если же спад затянется на более длительный период, то сформированная при содействии государства инфраструктура может быть использована для привлечения накопленного в последние годы за рубежом большого резерва венчурного капитала, который ищет сегодня новые сферы приложения за пределами своих стран. Однако государство в таком случае будет вынуждено находить дополнительные способы поддержания ликвидности рынка (например, за счет выделения дополнительных финансовых ресурсов из бюджета или путем предоставления инвестиционных налоговых кредитов крупным индустриальным инвесторам). Очевидно, что преобладающее развитие получат тогда отдельные сегменты рынка, ориентированные на определенные производственные технологии. Кроме того, на этом пути придется, видимо, столкнуться с сильной конкуренцией со стороны стран Юго-Восточной Азии и особенно Китая, которые сегодня все больше интересуют западных инвесторов.

Европейская ассоциация прямых инвестиций и венчурного капитала определила 5 приоритетных направлений по созданию в России здоровой почвы для развития венчурного бизнеса. Этими приоритетами для венчурного капитала и принципиально важных областей его деятельности являются:

- переориентация системы налогообложения на получение прибыли, создание понятного механизма взимания налогов и недопустимость действия правовой обратной силы;
- внесение поправок в хозяйственное право, нацеленных на создание условий для инвестирования венчурного капитала;
- упрощение требований к регистрации венчурных инвестиций, замена разрешительной системы на уведомительную;
- содействие развитию финансовой инфраструктуры, отвечающей требованиям бизнеса;
- создание благоприятных условий для поддержки предпринимательства.

Все вышеназванные меры призваны сделать инвестиционный климат России более благоприятным, что в свою очередь позволит развиваться венчурному бизнесу - главному катализатору роста малых инновационных предприятий.

Поддержка венчурных фондов должно быть одной из составляющих новой экономической политики для государства. Мировой опыт показывает, что в период промышленного застоя и инвестиционного кризиса венчурное инвестирование является катализатором инвестиционной активности потенциальных инвесторов как физических,

так и институциональных лиц, а также обеспечивает приток инвестиционных ресурсов, необходимых предприятиям.

В 2000 году завершился процесс реализации Межведомственной программы активизации инновационной деятельности в научно-технической сфере России. За истекшие три года работы (1998-2000гг.) программа выполнила функции механизма запускающего инновационные процессы в научно-технической сфере. В 25 регионах, обладающих высоким научно-технологическим потенциалом, созданы инновационно-технологические центры (ИТЦ), инновационно-технологические комлексы (ИТК) в которых разместились сотни малых технологических предприятий, осуществляющих свою деятельность более чем в 20 секторах экономики.

Образован Союз ИТЦ России. Введена в опытную эксплуатацию первая очередь системы информационного обеспечения инновационной деятельности. Разработана технология продвижения результатов НИОКР в производство. Успешно функционирует многоуровневая система подготовки специалистов для инновационной деятельности .

Сейчас ввиду отсутствия статистических данных достаточно трудно определить, сколько высокотехнологичных компаний в России можно рассматривать в качестве потенциальных клиентов венчурных фондов. По ориентировочным оценкам экспертов эта цифра составляет примерно 850 - 1000 предприятий. При этом их средний инвестиционный запрос составляет 0,7 - 1 млн. долларов.

На сегодняшний день в России функционирует более 70 технологических парков и около 50 тысяч малых технологических фирм, в которых занято 200 тыс. человек. Особенностью их создания является то, что они формируются без государственного финансового участия. Миннауки России, совместно с другими консалтинговыми и экспертными организациями (НПК « Инновационное агентство» и др.) сформирован пакет данных об инновационных проектах, имеющий перспективы высокоэффективной коммерциализации.

Таким образом, есть все основания говорить о том, что перспективы развития венчурного инвестирования в России как источника финансирования прикладных научных исследований и малых инновационных предприятий, их внедряющих, более чем обнадеживающие.

Однако существующего сегодня количества венчурных фондов явно недостаточно для развития сектора малого и среднего предпринимательства. Спрос на венчурный капитал все еще намного превышает его предложение. Одна из причин - отсутствие соответствующей законодательной базы в этой области.

Нужны реальные стимулы для наших банков, страховых компаний и других корпоративных и частных инвесторов, для того чтобы они начали финансировать венчурный бизнес. Для этого необходимо внимательное и тщательное изучения богатого зарубежного опыта, прежде всего, в части создания режима наибольшего благоприятствования венчурному финансированию.

В Республике Коми на заседании Коми Республиканской Комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку при Главе Республики Коми от 04.07.2000г. было принято решение о проведении подготовительной работы по созданию в республике первого республиканского венчурного фонда. Позднее распоряжением Главы РК было объявлено о создании комиссии, которой было поручено разработать данный вопрос. В 2000 году также была разработана Экономическая программа Правительства Республики Коми на 2001-2005 годы, где одним из главных приоритетов в работе правительства является стимулирование инвестиционной и инновационной деятельности, поддержка всех форм предпринимательства и занятости.

Привлекательными для инвестирования считаются предприятия, являющиеся, в соответствии с Экономической программой Правительства Республики Коми на 2001-2005 годы, приоритетными. Данные приоритеты сконцентрированы на реализации

проектов развития ключевых отраслей экономики РК, способных обеспечить рост промышленного производства и развитие социальной инфраструктуры.

К приоритетным направлениям вложения инвестиционных ресурсов относятся:

- проекты развития угольных предприятий Печерского угольного бассейна;
- освоение нефтегазовых ресурсов Тимано-Печорской провинции;
- развитие минерально-сырьевого комплекса республики;
- развитие лесного комплекса республики;
- формирование транспортно-коммуникационной системы на территории РК.

Предприятия, функционирующие в перечисленных выше приоритетных областях, и должны были стать объектами венчурного инвестирования.

Большую роль в создании первого в Республике Коми венчурного фонда должны были сыграть следующие организации:

- Комитет по поддержке и развитию предпринимательства РК;
- Коми региональный фонд в поддержке малого и среднего бизнеса им. В.А. Тихонова;
- ООО «Технопарк» при Сыктывкарском лесном институте;
- ГУП РК «Республиканское предприятие «Бизнес-инкубатор»;
- Крупные предприятия республики;
- Финансово-кредитные учреждения Республики Коми;
- Правительство Республики Коми;
- Институциональные инвесторы.

Следует отметить, что правительство вело большую работу по данному направлению. Так, в 2000 году были созданы ООО «Технопарк» при Сыктывкарском лесном институте и ГУП РК «Республиканское предприятие «Бизнес-инкубатор». Начала работать проектно-конструкторская дизайнерская лаборатория по разработке промышленных образцов товаров бытового применения с использованием древесного сырья.

Безусловно, появление в ближайшем будущем в республике нового финансово-кредитного института позволило бы содействовать развитию предпринимательства в регионе по приоритетным направлениям, повысить научно-технический и инвестиционный потенциал республики. Если Правительство Республики Коми будет в дальнейшем продолжать начатую работу в области создания венчурного фонда, то осуществление политики развития венчурного инвестирования в регионе целесообразно проводить по нормативному, организационному и экономическому направлениям.

Индустрия венчурного капитала в России находится на очень ранней стадии, но, тем не менее, за последние три года она совершила огромный прогресс. Со временем институт венчурного финансирования основательно войдет в структуру российской экономики. Однако не следует забывать об одном существенном отличии России от всех других стран - в венчурной индустрии нет национального капитала, основной капитал российских венчурных фондов составляют средства Европейского Банка Реконструкции и Развития (ЕБРР) и различные американские государственные и частные финансовые ресурсы. По целому ряду причин эти фонды не нацелены на поддержку рисковых проектов высокотехнологичных малых предприятий России, в связи с чем традиционная для развитых стан схема продвижения научно-технических инновационных проектов с привлечением венчурных инвестиций оказывается в нашей стране не работающей. Практически в наукоемком бизнесе отсутствует и неформальный сектор венчурного капитала (частные инвесторы), которые в развитых странах являются основной финансовой базой по поддержке начинающих предприятий. Таким образом, основной задачей на настоящем этапе в области развития института венчурного финансирования должно стать обеспечение условий по привлечению национального капитала в

существующие на территории РФ венчурные фонды при особой поддерживающей роли государства. Это поможет развить венчурный бизнес в стране, а также создать реальные предпосылки для развития малого наукоемкого бизнеса.

НАЛОГОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

С.И. Чужмарова, А.И. Чужмаров

Новый этап инвестиционного развития связан с активизацией инвестиционной деятельности. Поддержка инвестиционных процессов может осуществляться посредством создания льготного режима инвестиционной деятельности, в формировании которого задействована и налоговая политика.

Регулирующая функция налогов является одной из основных. Регулирующая функция направлена в первую очередь на достижение посредством налоговых механизмов тех или иных целей налоговой политики.

Одной из важнейших целей налоговой политики является участие государства в регулировании экономики, направленном на стимулирование хозяйственной деятельности.

При проведении налоговой политики участие государства в регулировании инвестиционной деятельности осуществляется с помощью таких инструментов, как налоговые льготы и налоговые ставки. Поэтому, используя систему налоговых льгот, воздействующих на процессы инвестирования, и определяя оптимальный размер ставки налогов можно регулировать спрос на инвестиции.

В настоящее время в нашей стране, остаются нерешенными серьезные проблемы создания экономических условий для наращивания инвестиционной деятельности.

Одним из главных препятствий на пути к расширению поля инвестиционной деятельности является общая макроэкономическая нестабильность, которая снижает инвестиционную привлекательность страны в целом и ее регионов в частности, неблагоприятно воздействует на инвестиционный климат.

Учитывая, что инвестирование является процессом долгосрочным, нестабильность крайне неблагоприятно влияет на него. В этих условиях нельзя полностью полагаться на точность проведенных расчетов.

Одной из основных потребностей инвесторов является потребность в стабильности правил игры, установленных законами и подзаконными актами.

Налоги являются инструментом воздействия на хозяйственную активность экономических субъектов. Налоги эффективно функционируют только в определенных условиях. Данным условием является финансовая стабильность и существование отлаженной налоговой системы. В Российской Федерации процесс реформирования налоговой системы все еще ведется. Перед Россией стоит задача формирования такой налоговой стратегии, которая способствовала бы созданию долговременных стимулов развития и роста производства.

Интересен опыт стимулирования инвестиционной деятельности при проведении налоговой политики по странам Балтии. В среднем по региону рост экономики составил 7,6% за I квартал 2003 г. Этот показатель втрое превышает показатели стран, вступающих вместе с ними в Евросоюз - Польша, Чехия, Словакия и Венгрия. Наметившийся существенный рост экономики происходит при ставках налога на прибыль, которые в два раза ниже, чем в большинстве стран ЕС.

Можно выделить три основные направления стимулирования инвестиционной деятельности:

- налоговое стимулирование инвестиций;
- государственная поддержка инвестиций;
- защита прав инвесторов.

К числу важнейших условий формирования в России благоприятного инвестиционного климата относится:

- отказ государства от практики перманентного изменения налогового законодательства;

– последовательное преобразование налоговой системы в сторону снижения налоговой составляющей воспроизводственного процесса товаропроизводителя.

Главной причиной, сдерживающей инвестиционную активность, является нехватка финансовых средств. Источниками финансовых средств для проведения инвестиционной деятельности являются следующие: собственные финансовые ресурсы инвестора (прибыль, амортизационные отчисления); заемные финансовые средства (банковские кредиты, облигационные займы и др.); привлеченные финансовые средства инвестора (средства от продажи акций, паевых и иных взносов); бюджетные ассигнования; иностранные инвестиции.

Рис. 1
Источники финансовых средств инвестиционной деятельности

За счет собственных средств организаций осуществляется подавляющая часть инвестиций. За последние 2 - 3 года их доля в общем объеме инвестиций в среднем составляет около 50%. Доля инвестиций за счет банковских кредитов в основной капитал составляет 4%. Бюджетное финансирование инвестиций остается на весьма низком уровне.

Нехватка финансовых ресурсов стала главным тормозом для проявления инвестиционной активности. По существу, единственным реальным источником финансирования инвестиционных проектов для большинства производителей стали их собственные средства. Нехватка собственных средств происходит и в результате значительной налоговой составляющей воспроизводственного процесса.

Можно выделить основные факторы, негативно влияющих на инвестиционную деятельность экономических субъектов:

– экономическая и политическая нестабильность;
– недостатки законодательной базы;
– высокая процентная ставка коммерческих кредитов;
– высокий уровень налоговой составляющей воспроизводственного процесса.

Проведение конкретной налоговой политики связано с реализацией фискальной и регулирующей функций налогов.

С тем, что налоги выполняют фискальную и регулирующую функции, согласны представители разных экономических течений. Различия состоят в расстановке акцентов и отношении к мерам регулирования.

В классической теории налогам отводилась в основном фискальная роль. Налоги рассматривали как средство пополнения государственной казны. Адам Смит допускал, что налоги могут использоваться для поддержки национального производства только в отдельных случаях, например при осуществлении протекционистской торговой политики. В результате усложнения экономических отношений возникла необходимость усиления регулирующей роли государства. В начале 20 века ученые экономисты полностью осознали необходимость использования регулирующей функции налогообложения как мощного средства экономической политики.

По мнению Дж. М. Кейнса налоги должны играть важнейшую роль в системе государственного регулирования. Высокие налоги стимулируют экономическую активность, используются как основной ресурс для инвестиций через бюджетную систему. Кейнсианская теория является теорией спроса. Дж. М. Кейнса считал, что изменения в налоговой политике существенно влияют на основные компоненты спроса - личное и инвестиционное потребление.

В неоклассической теории роль государства, а следовательно, и налогов рассматривается по иному. По мнению представителей данной теории, включая Дж. Б. Кларк, Ф.И. Эджуорт, И. Фишер, В. Парето, К. Виксель, У. Джевонс, К. Менгер, И. Тюнен, Л. Вальрас, А. Маршалл, высокое налоговое бремя сдерживает предпринимательскую активность и тормозит проведение корпорациями инвестиционной политики. Вследствие чего возможно прекращение обновления основных производственных фондов и спад в экономике. Государство должно устранять препятствия, мешающие действию законов свободной рыночной конкуренции. Поэтому налоги должны быть минимальными. Корпорациям должны предоставляться значительные налоговые льготы.

Целью налогового регулирования инвестиционной деятельности является способствовать экономическому росту при помощи направления налоговых инструментов на государственную поддержку накопления в реальном секторе экономики для повышения конкурентоспособности действующего производства и создания нового. Одной из ключевых задач налоговой политики является создание благоприятного налогового климата для роста уровня и эффективности производства и инвестиций.

Основными инструментами налоговой регулирующей политики выступают:

- налоговые ставки;
- налоговые льготы.

Государство, лишь корректируя установленные ставки, не изменяя весь массив налогового законодательства, может осуществлять налоговое регулирование. При установлении неодинаковых налоговых ставок в разных отраслях происходит перелив капиталов. Так как инвесторы выбирают более выгодные условия для вложения своих средств. Зависимость между налоговыми ставками и объемом налоговых поступлений в бюджет показывает кривая Лэффера (рис. 2).

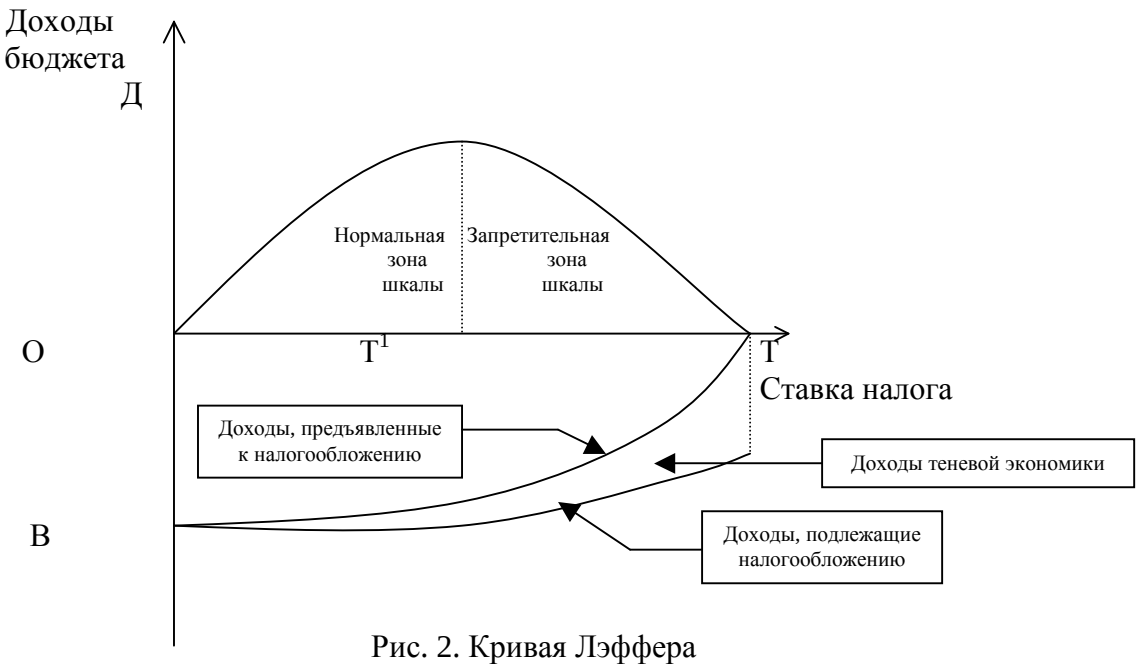

Рис. 2. Кривая Лэффера

Кривая Лэффера показывает зависимость доходов бюджета от прогрессивности налогообложения, т.е. характеризует взаимосвязь налоговой базы и налоговой ставки.

Повышение ставки налога увеличивает сумму доходов бюджета. С увеличением налоговой ставки темпы роста доходов бюджета замедляются. Поскольку побудительные мотивы участников экономического процесса при этом серьезно не затрагиваются, заинтересованность в легальном заработке, а также общий объем производства сокращаются медленнее, чем возрастает ставка. Следовательно, поскольку уменьшение базы происходит медленнее, чем увеличение ставки, то в целом доходы бюджета возрастают. Однако при достижении определенного предела уплата налога приводит к тому, что чистого дохода практически не остается. Начинается спад деловой активности. Уклонения от налогов приобретают массовый характер. Происходит перемещение валового национального продукта в сферу теневой экономики. Несмотря на рост ставки налога, налоговые доходы бюджета сокращаются, так как сокращается база для уплаты налога.

Определение оптимального режима налогообложения предполагает установление такого режима, который не подавляет экономическую активность налогоплательщика и в то же время обеспечивает необходимый уровень налоговых поступлений в бюджет.

По мнению Лэффера высокие налоги сдерживают предпринимательскую инициативу и тормозят политику инвестирования, обновления и расширения производства. Снижение налогового бремени приводит к бурному экономическому росту.

Средний уровень налогового бремени в зарубежных странах обычно колеблется в пределах 40-45%. В нашей стране уровень налогового изъятия составил около 31 % ВВП.

Низкая величина этого показателя получается под влиянием определенных факторов, одним из которых является неудовлетворительное состояние налоговой дисциплины. По данным МНС России только 16 - 17% налогоплательщиков исправно и в полном объеме платят причитающиеся налоги. По данным независимых экспертов реальный уровень совокупного налогового бремени для законопослушного налогоплательщика составляет в среднем от 45 до 75% официально учитываемого ВВП.[5] Правительство РФ пытается снижать налоговое бремя. Произошедшее снижение ставки налога на прибыль с 35 до 24% с 1 января 2001 г. было направлено на увеличение финансового потенциала предприятий, повышение привлекательности реального сектора экономики для инвесторов.

Снижение налогового бремени способствует экономическому росту. Однако важно не допустить снижения доходов бюджета. Чем значительнее снижение ставок налогов, тем большие суммы доходов бюджет будет недополучать. Поэтому непросто принять решение о заметном снижении ставок налогов в условиях острой бюджетной ситуации. При снижении ставок налогообложения возможно сокращение масштабов теневой экономики. Однако, для стимулирования данного процесса снижать налоги нужно существенно. Считается, что если снизить налоги на 15—20% ВВП, то пока “теневики” будут обдумывать маневр государства, ожидая какого-либо подвоха с его стороны, государство может вообще прекратить нормально функционировать. Необходимо стремиться уменьшать налоговое бремя, перемещая акцент с вопроса “сколько?” на вопрос “как?”, т.е. совершенствуя технику налогообложения.

Предоставляя налоговые льготы, государство активизирует воздействие налогового регулятора на различные экономические процессы. Налоговые льготы являются инструментом экономической политики любого государства.

Налоговые льготы (англ. tax exemptions) – предоставленная налоговым законодательством исключительная возможность полного или частичного освобождения от уплаты налога при наличии объекта налогообложения, а также иное смягчение налогового бремени для налогоплательщика.

В статье 56 Налогового кодекса РФ дано следующее понятие налоговых льгот. Льготами по налогам и сборам признаются предоставляемые отдельным категориям налогоплательщиков и плательщиков сборов предусмотренные законодательством о налогах и сборах преимущества по сравнению с другими налогоплательщиками или плательщиками сборов, включая возможность не уплачивать налог или сбор либо уплачивать их в меньшем размере.

Налоговые льготы различаются:

- *по механизму действия;*
- *в зависимости от субъектов и элементов налогового производства.*

В зависимости от того, на изменение какого элемента структуры налога (предмета (объекта) налогообложения, налоговой базы, окладной суммы) направлена льгота, налоговые льготы разделяют на три группы:

- налоговые изъятия;
- налоговые скидки;
- налоговые кредиты.

<u>Налоговые изъятия</u> (англ, tax immunity) представляют собой вид налоговой льготы, предоставляемой по объекту налогообложения и направленной на выведение из-под налогообложения отдельных предметов (объектов) налогообложения.

Налоговые изъятия в отношении налога на прибыль организаций и налога на доходы физических лиц выражаются в том, что прибыль или доход, полученный налогоплательщиком от определенного вида деятельности, изымаются из состава налогооблагаемой прибыли (дохода). Например, глава 25 Налогового кодекса РФ “Налог на прибыль организаций” предусматривает значительное число изъятий. Не подлежат налогообложению: имущество, полученное в рамках целевого финансирования; безвозмездно полученное образовательными учреждениями оборудование для использования в образовательных целях; целевые поступления на содержание некоммерческих организаций и др. Глава 23 Налогового кодекса РФ “Налог на доходы физических лиц” также предусматривает налоговые изъятия. Не подлежат налогообложению следующие виды доходов физических лиц: государственные пособия по безработице, беременности и родам; государственные пенсии; стипендии; суммы в виде грантов для поддержки науки и образования, культуры и искусства в РФ; доходы, получаемые в порядке наследования или дарения, и др.

Данный вид льгот может быть использован также для косвенных налогов. Главой 21 “Налог на добавленную стоимость” предусмотрено освобождение от налогообложения

операций по страхованию и перестрахованию, оказание финансовых услуг по предоставлению займа в денежной форме и др.

Налоговые изъятия могут предоставляться: на постоянной основе; на ограниченный срок, например, на какой-то срок с момента образования предприятия. Так не подлежат налогообложению доходы членов крестьянского (фермерского) хозяйства, получаемые от производства и реализации сельскохозяйственной продукции в течение пяти лет, считая с года регистрации.

Налоговые изъятия могут предоставляться: всем плательщикам налога; отдельным категориям налогоплательщиков (инвалидам, многодетным семьям, лицам, имеющим заслуги перед Родиной и др.).

Налоговые скидки (англ. tax allowance) представляет собой вид налоговой льготы, предоставляемой по объекту налогообложения. Налоговые скидка направлена на сокращение налоговой базы. Как правило налоговая скидка связана не с доходами, а с расходами налогоплательщика. Например, в соответствии с главой 25 Налогового кодекса РФ “Налог на прибыль организаций” налогоплательщик имеет право уменьшить прибыль, подлежащую налогообложению, на сумму произведенных расходов на различные цели: на подготовку и освоение производств; на расходы некапитального характера, связанные с совершенствованием технологии, организации производства и управления; расходы, связанные с содержание здравпунктов, находящихся на территории организаций и др. Глава 23 Налогового кодекса РФ “Налог на доходы физических лиц” также предусматривает налоговые скидки. Налогоплательщик имеет право уменьшить налоговую базу на сумму доходов, перечисляемых на благотворительные цели в виде денежной помощи организациям науки, культуры, образования, здравоохранения и социального обеспечения, частично или полностью финансируемым из средств соответствующих бюджетов, а также физкультурно-спортивным организациям, образовательным и дошкольным учреждениям на нужды физического воспитания граждан и содержание спортивных команд, а также в сумме пожертвований, перечисляемых религиозным организациям на осуществление ими уставной деятельности, - в размере фактически произведенных расходов, но не более 25 процентов суммы дохода, полученного в налоговом периоде.

В зависимости от влияния на результаты налогообложения налоговые скидки подразделяются на:

- лимитированные, при которых размер скидок прямо или косвенно органичен;
- нелимитированные, при которых налоговая база может быть уменьшена на всю сумму расходов налогоплательщика.

Как и налоговые изъятия, налоговые скидки в зависимости от ограничений по субъектам налогообложения могут быть:

- общими - независимыми от субъективных признаков налогоплательщика;
- специальными – применяемыми к определенным группам и категориям налогоплательщиков.

Налоговый кредит (англ. tax credit) представляет собой вид налоговой льготы, направленной на уменьшение налоговой ставки или окладной суммы.

Окладная сумма (валовой налог) определяется умножением числа единиц налогообложения, входящих в налоговую базу, на ставку налога.

Налоговый кредит представляет собой изменение срока уплаты налога на срок от трех месяцев до одного года при наличии хотя бы одного из следующих оснований:

1. причинения этому лицу ущерба в результате стихийного бедствия, технологической катастрофы или иных обстоятельств непреодолимой силы;
2. задержки этому лицу финансирования из бюджета или оплаты выполненного этим лицом государственного заказа;

3. угрозы банкротства этого лица в случае единовременной выплаты им налога.

Налоговый кредит может быть предоставлен по одному или нескольким налогам.

Понятие “кредит” условно, так как не все виды налогового кредита возвратны и предоставляются за плату. Известно, что признаками кредита являются: срочность, возвратность, платность. Данные признаки присущи только инвестиционному налоговому кредиту.

Формами предоставления налогового кредита являются следующие:

- снижение ставки налога;
- сокращение окладной суммы (валового налога);
- полное освобождение налога на определенный период (налоговые каникулы);
- отсрочка или рассрочка уплаты налога;
- возврат ранее уплаченного налога или его части (налоговая амнистия);
- зачет ранее уплаченного налога, широко используемый в целях избежания двойного налогообложения;
- замена уплаты налога или части налога натуральным исполнением (целевой налоговый кредит)

Целевой налоговый кредит является льготой, предоставляемой местными органами власти в пределах суммы налога, зачисляемой в местные бюджеты, налогоплательщику в случае выполнения им особо важного заказа по социально-экономическому развитию территории или предоставления особо важных услуг населению данной территории. Для получения этой налоговой льготы плательщик должен заключить налоговое соглашение с местной администрацией, которое затем подлежит утверждению местным органом власти при рассмотрении соответствующего бюджета.

Инвестиционный налоговый кредит находит широкое применение. Он напрямую сокращает налоговое обязательство налогоплательщика, тогда как изъятия и скидки лишь косвенно сокращают окладную сумму. Кроме того, налоговый кредит больше, чем другие налоговые льготы учитывает имущественное положение налогоплательщика: одинаковый в количественном выражении налоговый кредит сохраняет большую долю дохода плательщику с более низкими доходами.

Инвестиционный налоговый кредит представляет собой такое изменение срока уплаты налога, при котором организации при наличии определенных Налоговым кодексом РФ оснований предоставляется возможность в течение определенного срока и в определенных пределах уменьшать свои платежи по налогу с последующей поэтапной уплатой суммы кредита и начисленных процентов.

Инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен организации при наличии хотя бы одного из следующих оснований:

1. проведение научно - исследовательских или опытно - конструкторских работ либо технического перевооружения собственного производства, в том числе направленного на создание рабочих мест для инвалидов или защиту окружающей среды от загрязнения промышленными отходами;
2. По данному основанию инвестиционный налоговый кредит предоставляется на сумму кредита, составляющую 30 % стоимости приобретенного организацией оборудования, используемого исключительно для указанных целей.
3. осуществление внедренческой или инновационной деятельности, в том числе создание новых или совершенствование применяемых технологий, создание новых видов сырья или материалов;
4. выполнение особо важного заказа по социально - экономическому развитию региона или предоставление особо важных услуг населению.

По этим основаниям инвестиционный налоговый кредит предоставляется на суммы кредита, определяемые по соглашению между уполномоченным органом и заинтересованной организацией.

Договор об инвестиционном налоговом кредите должен предусматривать:

- порядок уменьшения налоговых платежей;
- сумму кредита (с указанием налога, по которому организации предоставлен инвестиционный налоговый кредит);
- срок действия договора;
- начисляемые на сумму кредита проценты;
- порядок погашения суммы кредита и начисленных процентов;
- документы об имуществе, которое является предметом залога, либо поручительство;
- ответственность сторон.

Не допускается устанавливать проценты на сумму кредита по ставке, менее одной второй и превышающей три четвертых ставки рефинансирования Центрального банка РФ.

Инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен по налогу на прибыль (доход) организации, а также по региональным и местным налогам.

Решение о предоставлении инвестиционного налогового кредита по налогу на прибыль (доход) организации в части, поступающей в бюджет субъекта РФ, принимается финансовым органом субъекта РФ.

Инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен на срок от одного года до пяти лет.

Организация, получившая инвестиционный налоговый кредит, вправе уменьшать свои платежи по соответствующему налогу в течение срока действия договора об инвестиционном налоговом кредите.

Уменьшение производится по каждому платежу соответствующего налога, по которому предоставлен инвестиционный налоговый кредит, за каждый отчетный период до тех пор, пока сумма, не уплаченная организацией в результате всех таких уменьшений (накопленная сумма кредита), не станет равной сумме кредита, предусмотренной соответствующим договором. Конкретный порядок уменьшения налоговых платежей определяется заключенным договором об инвестиционном налоговом кредите.

Организации могут заключать более одного договора об инвестиционном налоговом кредите.

Независимо от числа договоров об инвестиционном налоговом кредите в каждом отчетном периоде суммы, на которые уменьшаются платежи по налогу, не могут превышать 50 % размеров соответствующих платежей. Накопленная в течение налогового периода сумма кредита не может превышать 50 % размеров суммы налога, подлежащего уплате организацией за этот налоговый период.

Если организация имела убытки по результатам отдельных отчетных периодов в течение налогового периода либо убытки по итогам всего налогового периода, излишне накопленная по итогам налогового периода сумма кредита переносится на следующий налоговый период.

Действие договора о налоговом кредите или договора об инвестиционном налоговом кредите может быть досрочно прекращено по соглашению сторон или по решению суда.

Если в течение срока действия договора об инвестиционном налоговом кредите организация нарушит предусмотренные договором условия (например, реализует либо передаст во владение, пользование или распоряжение другим лицам оборудование или иное имущество, приобретение которого явилось основанием предоставления инвестиционного налогового кредита), то эта организация в течение 30 дней со дня расторжения договора обязана уплатить все неуплаченные ранее суммы налога, а также пени и проценты, начисленные на каждый день действия договора исходя из ставки

рефинансирования Центрального банка РФ, действовавшей за период от заключения до расторжения указанного договора.

Практика использования инвестиционного налогового кредита за рубежом иная, нежели в России. В США инвестиционные налоговые скидки для стимулирования инвестиций используются с 1962 г. Инвестиционные налоговые скидки за рубежом именуют инвестиционным налоговым кредитом.

Инвестиционные налоговые скидки представляют собой финансирование государством капитальных вложений частного бизнеса. Инвестиционные налоговые скидки используются с целью стимулирования предпринимателей к инвестированию расширения или замене устаревшего оборудования. На Западе инвестиционный налоговый кредит рассчитывается, как правило, в процентах от стоимости оборудования и вычитается из суммы налога на прибыль или облагаемого налогом дохода. Существует два вида налоговых скидок:

- налоговые вычеты из налоговой базы;
- налоговые вычеты из суммы налога.

Считается, что такой налоговый кредит позволяет лучше, чем другие льготы, учитывать имущественное положение налогоплательщика. Если налоговая льгота предоставляется в виде вычета из налоговой базы, то большую выгоду получает налогоплательщик, доходы которого облагаются по более высокой ставке. Если предоставляется льгота в виде скидки, вычитаемой из суммы налога, то это сохраняет большую долю доходов плательщику с низкими доходами.

В зарубежной практике право на получение налоговой скидки представлялось корпорациям в год ввода оборудования в эксплуатацию. Ее ставка устанавливалась в зависимости от срока службы оборудования. Применение данного вида налоговой льготы не было постоянным. В зависимости от изменения конъюнктуры рынка в различных отраслях менялся и размер инвестиционной налоговой скидки. В США максимальная ставка инвестиционного налогового кредита составляла 7% общей стоимости средств, инвестированных в машины и оборудование со сроком службы не менее 8 лет, а минимальная - 2,33% для активов 4 - 6 лет “полезной жизни”. В 1980г. максимальная ставка инвестиционного налогового кредита была установлена в размере 10%. В ходе налоговой реформы 1981 г. установлены всего две ставки инвестиционного налогового кредита:

- 6% - для класса капитальных активов с нормативным сроком службы 3 - 4 года;
- 10% - для всех остальных классов.

Для преодоления бума инвестиций действие данной льготы прекращалось дважды: в 1966 - 1967 и в 1969 - 1971 годах.

В зарубежных странах пик налогового субсидирования пришелся на конец 70 начало 80 годов 20 века. Вначале 80-х годов стало очевидно, что осуществление инвестиционных проектов компании начали связывать не со стратегическими задачами расширения и модернизации производства, а с возможностью получения дополнительных налоговых льгот. Применение инвестиционного налогового кредита было сокращено. Широкое распространение получил исследовательский налоговый кредит - скидки на НИОКР.

В зависимости от субъектов и элементов налогового производства выделяют четыре группы налоговых льгот, предоставляемых:

- по объекту: изъятия, скидки;
- по ставкам: понижение ставки;
- по срокам уплаты: отсрочка уплаты, налоговый кредит;
- по отдельным субъектам: комбинация перечисленных льгот, налоговые каникулы, понижение ставок, установление более позднего срока уплаты и др.

Налоговые каникулы представляют собой установленный законом срок, в течение которого определенная категория налогоплательщиков освобождается от уплаты того или иного налога. Посредством данного налогового механизма государство поощряет создание новых производств, в существовании и развитии которых оно заинтересовано, для развития новых отраслей экономики или сфер деятельности, а также для стимулирования инвестиций в малоосвоенные или неблагоприятные регионы страны.

В некоторых странах налоговыми каникулами называют период, в течение которого компания освобождается от уплаты корпорационного налога или налога на прибыль либо платит его только с части прибыли. Такое освобождение от налогов является мерой по стимулированию экспорта или развития новой отрасли производства. Налоговые каникулы в зарубежной практике использовались в ходе реформ второй половины 80 - начала 90 годов 20 века. Вновь образованные акционерные общества в течение первого года или двух лет работы полностью или частично освобождались от налога. Затем по мере увеличения срока деятельности обществ доход облагался налогом в соответствии с возрастающей налоговой ставкой.

В России к налоговым каникулам можно отнести освобождение от уплаты земельного налога граждан, впервые организующих фермерские хозяйства, в течение 5 лет после предоставления им земельного участка и другие освобождения, определяемые специальными налоговыми режимами, являющимися системой мер налогового регулирования.

Налоговая поддержка инвестиционной деятельности неразрывно связана с амортизационной политикой. Амортизационная политика должна быть направлена на интенсивное обновление производственного потенциала. Под амортизацией в широком смысле понимается процесс воспроизводства капитала. В узком смысле под амортизацией понимается экономический механизм компенсации износа, т.е. восполнения потери стоимости и накапливания средств (источников), необходимых организации для приобретения новых основных фондов взамен окончательно износившихся. Амортизационные отчисления являются важным инвестиционным источником собственных ресурсов организаций. Амортизационный фонд по своей экономической природе и предназначению является инвестиционным ресурсом и источником капитальных вложений организаций.

Амортизационные отчисления представляют собой капитальную стоимость, отделившуюся от своего материального носителя (зданий, сооружений, оборудования и т.д.), изначально являющуюся капиталом, уже находящуюся в кругообороте и обороте организации. Амортизационные отчисления выступают как авансированный капитал, обособившаяся часть уставного капитала. Поэтому амортизационные отчисления, как и весь капитал организации, должны сохраняться в обороте и не использоваться в качестве дохода.

Амортизация во всех экономически развитых странах рассматривается как важнейший источник инвестиционных средств компаний не только для простого, но и для расширенного воспроизводства.

Система ускоренной амортизации является одним из действенных инструментов государственного регулирования темпов обращения основного капитала, распределения инвестиций по сферам общественного производства и отраслям. Суть системы ускоренной амортизации заключается в использовании повышающих коэффициентов амортизации в зависимости от срока службы оборудования.

Система ускоренной амортизации впервые стала применяться в США в 1954 г. в отдельных приоритетных отраслях экономики. В США применялся метод уменьшения остатка с нормой 150% от нормы равномерного списания. С начала 60 годов система ускоренной амортизации стала общепринятой в западной экономике.

В 70 годы в западных странах была введена система амортизационного диапазона. Она предусматривала право самостоятельного определения корпорациями сроков амортизационного списания элементов основного капитала.

В развитых странах сложившаяся амортизационная система превратилась в эффективное средство мобилизации дополнительных ресурсов для ускорения обновления основных фондов.

В соответствии со статьей 256 Налогового кодекса РФ амортизируемым имуществом признается имущество со сроком полезного использования более 12 месяцев и первоначальной стоимостью более 10 000 руб.

Не подлежат амортизации:

- земля и иные объекты природопользования (вода, недра и другие природные ресурсы);
- материально-производственные запасы,
- товары,
- объекты незавершенного капитального строительства,
- ценные бумаги,
- финансовые инструменты срочных сделок (в том числе форвардные, фьючерсные контракты, опционные контракты).

Не подлежат амортизации следующие виды амортизируемого имущества:

1. имущество бюджетных организаций, за исключением имущества, приобретенного в связи с осуществлением предпринимательской деятельности и используемого для осуществления такой деятельности;
2. имущество некоммерческих организаций, полученное в качестве целевых поступлений или приобретенное за счет средств целевых поступлений и используемое для осуществления некоммерческой деятельности;
3. имущество, приобретенное (созданное) с использованием бюджетных средств целевого финансирования;
4. объекты внешнего благоустройства (объекты лесного хозяйства, объекты дорожного хозяйства, сооружение которых осуществлялось с привлечением источников бюджетного или иного аналогичного целевого финансирования, специализированные сооружения судоходной обстановки) и другие аналогичные объекты;
5. продуктивный скот, буйволы, волы, яки, олени, другие одомашненные дикие животные (за исключением рабочего скота);
6. приобретенные издания (книги, брошюры и иные подобные объекты), произведения искусства (стоимость приобретенных изданий и иных подобных объектов, за исключением произведений искусства, включается в состав прочих расходов, связанных с производством и реализацией, в полной сумме в момент приобретения указанных объектов).

Из состава амортизируемого имущества исключаются основные средства:

- переданные (полученные) по договорам в безвозмездное пользование;
- переведенные по решению руководства организации на консервацию продолжительностью свыше трех месяцев;
- находящиеся по решению руководства организации на реконструкции и модернизации продолжительностью свыше 12 месяцев.

Амортизируемое имущество распределяется по десяти амортизационным группам в соответствии со сроками его полезного использования.

Статьей 259 Налогового кодекса РФ определены методы расчета сумм амортизации:

- линейным методом;
- нелинейным методом.

При применении линейного метода сумма начисленной за один месяц амортизации в отношении объекта амортизируемого имущества определяется как произведение его первоначальной (восстановительной) стоимости и нормы амортизации, определенной для данного объекта.

При применении линейного метода норма амортизации по каждому объекту амортизируемого имущества определяется по формуле:

$$K = (1/n) \times 100\%,$$

где K - норма амортизации в процентах к первоначальной (восстановительной) стоимости объекта амортизируемого имущества;

n - срок полезного использования данного объекта амортизируемого имущества, выраженный в месяцах.

При применении нелинейного метода сумма начисленной за один месяц амортизации в отношении объекта амортизируемого имущества определяется как произведение остаточной стоимости объекта амортизируемого имущества и нормы амортизации, определенной для данного объекта.

При применении нелинейного метода норма амортизации объекта амортизируемого имущества определяется по формуле:

$$K = (2/n) \times 100\%,$$

где K - норма амортизации в процентах к остаточной стоимости, применяемая к данному объекту амортизируемого имущества;

При этом с месяца, следующего за месяцем, в котором остаточная стоимость объекта амортизируемого имущества достигнет 20% от первоначальной (восстановительной) стоимости этого объекта, амортизация по нему исчисляется в следующем порядке:

1) остаточная стоимость объекта фиксируется как его базовая стоимость для дальнейших расчетов;
2) сумма начисляемой за один месяц амортизации определяется путем деления базовой стоимости данного объекта на количество месяцев, оставшихся до истечения срока его полезного использования.

При начислении амортизации основных средств налогоплательщики к основной норме амортизации применяют специальные коэффициенты.

Таблица 1

Специальные коэффициенты, применяемые при исчислении амортизации основных средств

Виды амортизируемых основных средств	Специальный коэффициент
амортизируемые основные средства, используемые для работы в условиях агрессивной среды или повышенной сменности	к основной норме амортизации налогоплательщик вправе применять специальный коэффициент, но не выше 2;
амортизируемые основные средства, которые являются предметом договора финансовой аренды (договора лизинга)	к основной норме амортизации налогоплательщик, у которого данное основное средство должно учитываться в соответствии с условиями договора финансовой аренды (договора лизинга), вправе применять специальный коэффициент, но не выше 3;
Данные положения не распространяются на основные средства, относящиеся к первой, второй и третьей амортизационным группам, в случае, если амортизация по данным основным средствам начисляется нелинейным методом.	
в отношении собственных основных средств налогоплательщики - сельскохозяйственные организации промышленного типа (птицефабрики, животноводческие комплексы, зверосовхозы, тепличные комбинаты)	вправе применять к основной норме амортизации специальный коэффициент, но не выше 2;
по легковым автомобилям и пассажирским микроавтобусам, имеющим первоначальную стоимость соответственно более 300 тыс. руб. и 400 тыс. руб.	основная норма амортизации применяется со специальным коэффициентом 0,5;
организации, получившие (передавшие) указанные	применяют основную норму амортизации (с учетом

выше легковые автомобили и пассажирские микроавтобусы в лизинг, включают это имущество в состав соответствующей амортизационной группы	применяемого налогоплательщиком по такому имуществу коэффициента) со специальным коэффициентом 0,5.

В условиях рыночных отношений величина амортизационных отчислений оказывает существенное влияние на экономику организации. Слишком высокая доля отчислений повышает величину издержек производства. Следовательно, снижает конкурентоспособность выпускаемой продукции, уменьшает объем получаемой прибыли. Низкая доля амортизационных отчислений приводит к увеличению срока оборачиваемости средств, вложенных в приобретение основных фондов. Это неизбежно ведет к их старению и потере организацией позиций на рынке. Решая свои производственные проблемы, организация должна выбрать такой способ амортизации, который позволит наилучшим образом решить поставленные задачи.

Формирование инвестиционной политики и как следствие - разработка мер регулирования инвестиционного процесса должна происходит не только на федеральном уровне.

На региональном и местном уровнях также должно действовать законодательство, обеспечивающее благоприятные условия работы организаций в период реализации инвестиционных проектов.

На региональном и местном уровнях могут широко используются инструменты налогового регулирования инвестиционной деятельности с целью создания для инвесторов более привлекательных условий инвестирования и тем самым - более благоприятного инвестиционного климата.

В заключении необходимо отметить следующее. Налоги используются как инструмент регулирования экономических процессов, а значит, и как средство влияния на инвестиционную деятельность. Причем налоги являются рычагом косвенного государственного воздействия на инвестиционную деятельность.

Решение проблем налогового регулирования инвестиционной деятельности возможно при:

- обеспечение стабильности законодательства, в том числе налогового;
- снижение уровня налоговых изъятий, так как высокая налоговая нагрузка является сдерживающей причиной развития инвестиционных процессов.

При снижении налоговой составляющей воспроизводственного процесса будет стимулироваться деловая и инвестиционная активность.

МЕТОДИКИ ПОСТРОЕНИЯ СТАВКИ ДИСКОНТА И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ

Н.В. Ружанская

Для достижения максимальной точности оценки эффективности инвестиционных проектов с помощью методов количественного анализа необходимо обеспечить выполнение двух условий: рассчитать экономически обоснованную ставку дисконта и построить максимально достоверную прогностическую модель денежного потока по проекту.

Сложности с обеспечением выполнения этих задач и являются фактором, который сдерживает широкое применение количественных методов, так как очень сложно обеспечить точность получаемых результатов.

Существуют различные методы построения ставки дисконта, а именно интегральный и поэлементный.

Классическим примером применения интегрального метода является построение нормы дисконта на основе ставки рефинансирования Центрального банка. Данный способ имеет определенные преимущества: простота и удобство расчетов. К недостаткам следует отнести, прежде всего, невозможность выразить через единую ставку рефинансирования риск, связанный с производством одного и того же продукта в разных регионах. Возможна несколько иная реализация интегрального способа, когда в качестве ставки дисконта принимается требуемая конкретным инвестором норма доходности на вложенный капитал, оценка которой является субъективной и не всегда отражает фактический уровень риска реализации инвестиционного проекта.

В связи с тем, что интегральные методы не могут обеспечить объективности при расчёте ставки дисконта, большее распространение получили методы поэлементного построения.

В отношении поэлементных методов построения ставки дисконта следует отметить, что в мировой практике широко используются такие методы поэлементного построения ставки дисконтирования денежного потока при использовании собственного капитала, как модель оценки капитальных активов (capital asset pricing model - CAPM) и метод кумулятивного построения; для денежного потока с использованием нескольких источников финансирования - модель средневзвешенной стоимости капитала (weighted average cost of capital - WACC).

В соответствии с моделью оценки капитальных активов ставка дисконта определяется по формуле: $R = R(f) + \beta[R(m) - R(f)]$, где R - требуемая инвестором ставка дохода (на собственный капитал); $R(f)$ - безрисковая ставка дохода; $R(m)$ - доходность среднерыночного портфеля ценных бумаг; β - коэффициент бета (является мерой систематического риска, связанного с макроэкономическими и политическими процессами в стране).

В нашей стране возможно применение этого метода, однако, он не является исчерпывающим в российских условиях. Согласно методу *CAPM* необходимо знать три величины: доходность безрисковых вложений, коэффициент β для избранного предприятия и величину среднерыночной доходности. Помимо недостатка информации, с которым можно столкнуться при оценке среднеотраслевых значений цены собственного капитала, отметим, что применению данного метода препятствует ещё и тот факт, что в нашей стране пока не сформировались условия для корректного применения данного подхода (отсутствуют безрисковые активы, а для расчёта премии за риск и коэффициента β недостаточен временной интервал наблюдения, поскольку на протяжении последних лет российский фондовый рынок был подвержен резким колебаниям котировок).

Существует модификация метода *CAPM* , предложенная А.Г. Грязновой и М.А. Федотовой, где к ставке дисконта предлагается добавлять премию для малых предприятий

(S_1), премию за риск (S_2), характерный для отдельной компании и страновой риск (C), уровень которого определяется на основе экспертных оценок исходя из макроэкономической ситуации в стране: $R = R(f) + \beta[R(m) - R(f)] + S_1 + S_2 + C.$

Ещё один подход для определения ставки дисконта денежного потока при использовании собственного капитала предложен Т.Н. Толстых и Е.М. Улановой. Согласно этой модели ставка дисконта определяется по формуле: $R = R(f) + \left(P\frac{(100 + n \cdot Y_L)}{(100 + n \cdot \bar{Y}_L)} - R(f) \right) \cdot Rg \cdot K,$ где $R(f)$ - безрисковая ставка дохода; P - среднеотраслевая доходность (рентабельность собственного капитала); Y_L - коэффициент производственно-финансового левериджа анализируемого предприятия; $\bar{Y}_L$ - коэффициент производственно-финансового левериджа по отрасли в среднем; n - ожидаемые инвестором темпы роста выручки; Rg - поправка на региональный риск; K - коэффициент, отражающий взаимосвязь среднеотраслевой доходности P и уровня ВРП региона. Преимуществом данного подхода является то, что для расчета эффективности различных проектов, реализуемых в одном и том же регионе, используются разные значения региональной составляющей нормы дисконта[47].

При использовании метода Толстых – Улановой возникает проблема расчета среднеотраслевого коэффициента производственно-финансового левериджа, так как сведения о соотношении постоянных и переменных издержек, процентах по ссудам и займам являются закрытой информацией и не публикуются в статистических сборниках и открытой печати.

При использовании метода кумулятивного построения за базу расчетов берется безрисковая ставка дохода, к которой добавляется дополнительный доход, связанный со спецификой данного вида ценных бумаг. Затем экспертами вносятся поправки на действие количественных и качественных факторов риска инвестирования.

Таким образом, и метод кумулятивного построения, и формула Грязновой - Федотовой основаны на использовании суждений экспертов, а это означает, что к ним в полной мере относится сделанное выше замечание по поводу субъективности получаемого значения ставки дисконта.

Модель построения ставки дисконта на основе средневзвешенной стоимости капитала основывается на положении о том, что для всего инвестированного капитала применяется ставка, равная сумме взвешенных ставок отдачи на собственный капитал и заемные средства, где в качестве весов выступают доли собственных и заемных средств в структуре капитала:

$$WACC = \sum_{i=1}^{n} k(i) \cdot d(i).$$

Модель WACC была сформулирована с учетом целого ряда допущений, основными из которых являются предположение о наличии эффективного рынка капитала и совершенной конкуренции инвесторов. При её использовании возникают следующие две основные проблемы: WACC отражает текущую стоимость совокупности источников, используемых для финансирования обычных для данной компании капиталовложений, и при выходе за рамки обычной для организации деятельности инвестиции подвергаются совершенно иным рискам, чем "нормальные", в связи с чем WACC не может использоваться в качестве требуемой нормы доходности, так как не учитывает различие в рисках разных инвестиций. При оценке экономической эффективности в этом случае

[47] Толстых Т., Уланова Е. Оценка риска инвестирования с учетом специфики предприятия и региональных особенностей. // Финансы. 2001. №10. с.11-14.

можно рассматривать средневзвешенную стоимость капитала компании как минимально допустимое значение величины альтернативных издержек, увеличивая требуемую норму доходности в зависимости от характера капиталовложений. Таким образом, фактически в данном случае при определении ставки дисконта используются экспертные оценки, что вносит в этот процесс элемент субъективизма.

Немалые сложности возникают и при определении цены каждого из источников для построения WACC. Так, если цену заёмных источников определить достаточно легко: цена корректируется с учётом ставки налогообложения, то при оценке цены источника “собственный капитал” у большинства предприятий могут возникнуть трудности.

Как правило, для оценки цены собственных средств в учебно-методической литературе рекомендуется применять одну из следующих моделей:

- Модель Гордона;
- Модель оценки капитальных активов ($CAPM$);
- Метод, основанный на расчёте показателя EPS (прибыль на одну обыкновенную акцию);
- Метод расчёта с использованием коэффициента инвестиционной привлекательности P/E.

Несмотря на то, что предлагаемых методик достаточно много, использовать их может лишь небольшое количество предприятий. Дело в том, что все они исходят из определения цены источника “собственный капитал”, аккумулированного в акциях, причём, как правило, с рыночной котировкой. Согласно позиции Банка России, ценные бумаги с рыночной котировкой – эмиссионные ценные бумаги, удовлетворяющие следующим требованиям:

- Допуск к обращению на фондовые биржи или через организаторов торговли на рынке ценных бумаг;
- Оборот за отчётный месяц не менее суммы, эквивалентной 20 тыс. ЕВРО;
- Информация о рыночной цене ценной бумаги общедоступна[48].

Очевидно, что акции не всех акционерных обществ удовлетворяют предъявляемым требованиям. И совсем не понятно, какие методики должны использовать предприятия других форм собственности.

Таким образом, все вышеперечисленные методы несут в себе элемент неопределенности и их применение в российской практике требует корректировок.

Хотелось бы предложить возможный вариант решения проблемы построения ставки дисконта: не рассчитывать вообще этот показатель, а взамен рассчитать MIRR проекта (с учётом распределения фактических инвестиционных расходов во времени), где в качестве ставки дисконта принять среднеотраслевое значение этого показателя. Полученный результат будет характеризовать альтернативную доходность проекта, и, если он будет устраивать инвестора, то проект может быть принят к финансированию.

Однако в настоящее время будет крайне сложно рассчитать среднеотраслевую ставку дисконта и полученные результаты, скорее всего, будут некорректными.

Приведём пример: Осенью 2003 года мы поставили перед собой задачу оценить цену источника “собственный капитал” в разрезе отраслей промышленности, представленных в экономике Республики Коми. Из всех возможных методик мы смогли применить только метод расчёта с использованием коэффициента инвестиционной привлекательности P/E:

$$r = \frac{EPS}{P} = \frac{1}{P/E}.$$

В своих расчетах мы использовали данные Системы Комплексного Раскрытия Информации и Новостей (СКРИН) НАУФОР – РТС.

---

[48] Алексеева В.Д. Банковские риски: Методы расчёта, регулирования и управления: Учебное пособие. 2-е изд., доп. Сыктывкар: Издательство Сыктывкарского университета, 2001. – 50 с.

Были проанализированы показатели инвестиционной привлекательности в разрезе отраслей за 2-ой квартал 2003 года: электроэнергетика – 66 компаний, нефтегазодобывающая промышленность – 46 компаний, нефтегазовые холдинги – 12 компаний. Для расчета средней цены собственного капитала использовались компании, которые имели положительный показатель EPS и для которых был рассчитан коэффициент P/E. Таким образом, для расчета было использовано 20 энергетических компании, 6 нефтегазодобывающих и 7 нефтегазовых холдингов. Однако достаточно большой разброс значений цены собственного капитала и, как следствие, высокий коэффициент вариации для предприятий одной отрасли ставят под сомнение точность полученных результатов. Следовательно, в настоящее время нельзя построить корректного суждения о требуемой величине ставки дисконта на основе её среднеотраслевого показателя.

В ходе проведения исследования, мы столкнулись с очень серьёзной проблемой – закрытостью информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности компаний. Должна появиться очень важная причина, чтобы российские компании стали прозрачными для своих акционеров и сторонних пользователей. В России причины для такой открытости нет, тем более, если учитывать постоянную фискальную угрозу со стороны государства.

В развитых странах компании сами заинтересованы в том, чтобы предоставить акционерам максимум информации – это снижает риск негативного восприятия и создает условия для роста котировок их бумаг, а значит и повышения капитализации фирмы.

В России практически отсутствует рынок частных инвестиций, следовательно, от информационной прозрачности компании не получают никаких преимуществ, которые могли бы повлиять на рост их рыночной капитализации.

Таким образом, использование при анализе инвестиционных проектов данных компаний-аналогов представляется невозможным. Вместе с тем, наличие таких данных могло бы существенно помочь при оценке рисков инвестиционных проектов.

АННОТАЦИИ СТАТЕЙ

И.В. Беликов Проблемы улучшения корпоративного управления в России

Улучшение корпоративного управления, в особенности в странах с развивающимися рынками, рассматривается автором в качестве одного из важнейших направлений повышения гарантий безопасности средств, вкладываемых инвестиционными институтами развитых стран, прежде всего, компаниями, управляющими пенсионными и страховыми накоплениями.

В работе значительное внимание уделено основным проводникам политики улучшения корпоративного управления: институциональным инвесторам западных стран – управляющим пенсионными, страховыми средствами. Со стороны российских участников процесса корпоративных отношений в статье наиболее подробно проанализирована деятельность Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг. Автор определяет основные направления повышения эффективности деятельности представителей федеральных органов власти в органах управления акционерными обществами.

Характеризуя практику корпоративного управления российских компаний и анализируя опыт других стран, автор рассматривает позитивные изменения и проблемные аспекты практики корпоративного управления.

И.В. Медведев Современные тенденции в области корпоративного управления

В статье исследуются отношения «акционеры-менеджеры», и в дополнение к ним рассматриваются тенденции признания активными участниками корпоративных отношений и процесса корпоративного управления иных заинтересованных групп: кредиторов, персонала компаний, их партнеров, региональных и местных органов власти.

В числе современных тенденций в области корпоративного управления автор выделяет: формирование стабильных правил ведения бизнеса; рост реальной конкуренции между бизнес-группами; растущий спрос российских компаний на инвестиции; налаживание новых отношений с инвесторами; осознанное участие акционеров в процессах экономического развития, общественном контроле над корпоративным сектором; формирование новых профессиональных сообществ и расширение поля их деятельности

Построение системы корпоративного управления в открытом акционерном обществе в статье рассмотрено на примере ОАО «АЭК «Комиэнерго». При этом автор разделяет корпоративное управление в ОАО «АЭК «Комиэнерго» на два блока:

- взаимоотношения между ОАО «АЭК «Комиэнерго» и акционерами компании, а также их представительством в виде Совета директоров и менеджмента Общества;
- корпоративное управление организациями, в которых участвует ОАО «АЭК «Комиэнерго» (дочерними и зависимыми обществами - ДЗО).

А.П. Шихвердиев По высоким критериям

В статье приведены результаты исследования рейтинга корпоративного управления в акционерных обществах Республики Коми, который позволяет увидеть состояние корпоративного управления в компании, а также выявить проблемы, с которыми могут столкнуться инвесторы. В результате проведения рейтинга инвесторы получат заключение о корпоративном управлении компаний и смогут принимать взвешенные и обоснованные инвестиционные решения, а также оценивать свои нефинансовые риски.

В основу методики рейтинга положено соблюдение компанией законодательства, а также положений Кодекса корпоративного поведения. В качестве основных критериев были выделены: анализ прозрачности структуры уставного капитала и степени влияния акционеров; раскрытие информации об обществе; оценка структуры и практики работы

совета директоров и исполнительных органов общества; соблюдение прав акционеров; ведение реестра; контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества; дивидендная политика общества; разрешение корпоративных конфликтов.

В результате проведения рейтинга были обнаружены недостатки в корпоративном управлении компаниями республики, выявлена неэффективность деятельности представителей государства в акционерных обществах, а также определены пути устранения недостатков.

У. Башкина Результаты исследований практики корпоративного управления

В работе проведены результаты двух исследований практики корпоративного управления: на основе публикаций в различных источниках, посвященных этой проблеме; и на основе опросов руководителей крупнейших открытых акционерных обществ Северо-Запада. Полученная информация позволила автору сделать выводы о национальных особенностях корпоративного управления и о внедрении лучших принципов корпоративного управления по зарубежным образцам.

На основе результатов проведенного исследования автор определяет основные препятствия к внедрению принципов корпоративного управления, среди которых выделяет незаинтересованность компаний, недостаток знаний, а также некоторые факторы внешней среды (отраслевая принадлежность, обычаи деловой практики).

Ю.С. Новиков, М.Ю. Новиков Корпоративное управление: ценности и факторы развития

Авторами изучен опыт организации и развития корпоративного менеджмента зарубежных и российских фирм, выявлены причины отставания внедрения принципов и методов корпоративного управления в российской экономике. В ходе исследования проведен анализ программ реформирования российских компаний РАО ЕЭС ОАО Газпром, ОАО «АЭК»Комиэнерго» и др., который показал, что в них недостаточно четко прописаны подходы к внедрению новой корпоративной системы управления. Основными направлениями, по мнению авторов, здесь могут быть: внедрение новых систем управления качеством, новых организационных структур и форм организации и стимулирования труда и бизнеса, создание бизнес единиц и бизнес-процессов, своевременная адаптация к внешней среде и ориентация на инновации. Особое внимание в работе уделено институту независимых директоров, которые могут внести весомый вклад в эффективное корпоративное управление, выполняя функции надзора и внутреннего контроля, формирование и исполнение стратегических планов развития компании. На основе анализа опыта российских компаний, в совет директоров которых избираются независимые директора, авторы делают вывод о необходимости создания Региональных Ассоциаций независимых директоров и определяют основные направления их деятельности.

В.А. Статьин Профессиональное сообщество корпоративных директоров

В статье сформулированы преимущества профессионального корпоративного управления для российских компаний, определены недостатки при выборе представителей миноритарных акционеров и независимых директоров, а также проблемы, с которыми сталкиваются российские акционерные общества. Особое внимание уделено работе Российского института директоров по повышению квалификации корпоративных директоров и консолидации профессионального сообщества. Рассмотрены планы мероприятий по совершенствованию корпоративного управления и продвижению высоких стандартов деятельности советов директоров.

Е.А. Бадокина Выбор целевой функции финансового менеджмента компании

В статье рассмотрены различные подходы отечественных и зарубежных исследователей к проблеме успешного управления компанией с финансовых позиций, при этом раскрывается система целей, их достижения и недостатки, а также условия применения. В результате автор определяет содержание финансового менеджмента в зависимости от финансового состояния предприятия, его организационно-правовой формы, уровня организации производства, уровня развития финансового рынка и экономической ситуации в стране в целом.

С.В. Бочкова Оценка контрольного и миноритарного пакетов в условиях современного состояния рынка корпоративной собственности

В статье предлагается соотносить оценку акционерного капитала с функциями собственности, т.е. правом на пользование, контроль и распоряжение, характеризующими меру владения.

В ходе исследования автор анализирует принятые на Западе рыночные, затратные и доходные методы оценки бизнеса и обосновывает вывод о том, что эти методы требуют существенных коррективов при их применении в отечественных условиях. В реальной действительности такие подходы, по мнению автора, оправдывают себя только по отношению к нормально работающим предприятиям с гарантированным сбытом и хорошими перспективами на рост заказов. Автор показывает, каким образом оцененная сумма прибавки может распространяться на все предприятие (метод сделок, метод дисконтированного денежного потока) или на свободно обращающийся миноритарный пакет (метод рынка капитала). Для предприятий, у которых перспективы весьма туманны, автор предлагает использовать затратный подход, а полученную таким образом сумму объявить не в виде окончательной цены, а в качестве желаемого ориентира.

А.Ю. Бушев, А.В. Серяков О механизмах влияния корпоративного управления на репутацию компании

Сказывается ли состояние корпоративного управления компанией на ее репутацию, и если – да, то в какой степени и почему? На эти вопросы авторы статьи пытаются ответить, рассмотрев в качестве фактора, связывающего эти два явления, доверие к компании, прежде всего, со стороны различных контрагентов (поставщиков, потребителей, государственных органов, общественности, иных лиц, взаимодействующих с компанией). Однако, как указывают авторы со ссылкой на многочисленные источники, задача корпоративного управления в установлении и поддержании доверия осложнена тем, что деятельность любой организации (фирмы) всегда сопровождается объективно обусловленным конфликтом интересов между различными группами лиц, участвующих в процессе освоения инвестиций (акционеров и стейкхолдеров). В статье рассмотрены причины возникновения такого конфликта, сопровождаемые иллюстрациями вариантов развития указанного конфликта и управления им.

Л.И. Бушуева Проблемы внедрения корпоративных информационных систем

Внедрение корпоративной информационной системы рассматривается автором, как пример организационных изменений, а поэтому при анализе этого процесса он исходит из принципов управления ситуациями изменений. В работе уделено внимание следующим вопросам: обоснованию необходимости внедрения информационных систем; определению сдерживающих сил изменения; выбору стратегии по преодолению сопротивления изменению; этапам и оценке результатов внедрения информационных систем. В результате автор предлагает концепцию исследования влияния информационных систем на изменения в области управления предприятием, которая предусматривает:

- изучение направлений использования информационной системы предприятиями в настоящее время;
- изучение настоящих и будущих изменений в области общего управления и управления маркетинговой деятельностью в результате внедрения информационных систем.

Е. Дубовицкая Система корпоративного управления в холдингах

В работе система корпоративного управления в холдинге рассматривается в широком смысле, то есть как интеграционное взаимодействие всех субъектов корпоративных отношений. Помимо классических проблем установления баланса интересов трех групп участников — акционеров, менеджеров и других стейкхолдеров, — изучается проблема эффективного внутрихолдингового управления, включающая в себя взаимодействие сразу нескольких уровней корпоративной лестницы: общего собрания акционеров, совета директоров, исполнительных органов материнской компании и аналогичных органов управления многочисленных и разношерстных «дочек» и «внучек».

Построение системы корпоративного управления в холдинге автором рассматривается поэтапно и включает:

- подготовительные мероприятия, направленные на формирование прозрачных корпоративных структур;
- формализацию процессов корпоративного управления, связанную с различными способами участия материнской компании в управлении своими дочерними и зависимыми обществами ;
- организацию оптимального корпоративного контроля;
- единые стандарты корпоративного управления;
- направления и механизмы корпоративного управления;
- бизнес-процессы корпоративного управления.

Л.И. Ильина, Т.Ф. Юткина Роль управленческого учета в корпоративном управлении организацией

Рассматривая перспективы организации управленческого учета в организациях, авторы характеризуют его особенности и преимущества для выработки и принятия управленческих решений. В работе описываются методы определения финансовых результатов. Выявлены наиболее типичные недостатки системы управленческого учета, практикуемой крупными российскими компаниями. Изучены возможные системы организации учета производственных затрат и калькулирования себестоимости продукции. Предложены варианты разработки и применения управленческого учета на российских предприятиях с учетом традиционных методов ведения бухгалтерского учета и зарегламентированности системы бухгалтерского учета. Подробно рассмотрены основные регламентирующие документы:

- корпоративные стандарты управленческого учета;
- план счетов управленческого учета;
- система кодов, используемых для кодирования статей бюджета, статей затрат, центров ответственности, направлений деятельности и т.д.;
- порядок документооборота при ведении управленческого учета.

Е.Е. Петракова, Л.И. Бушуева Управление изменениями в корпорации

В данной статье кратко представлена методика управления изменениями, основанная как на теоретическом материале, так и на практических подходах.

Авторы рассматривают внутренние и внешние факторы, вызывающие организационные изменения. Для оценки текущего состояния и описания желаемого состояния в будущем использована модель диагностики Надлера-Ташмена, ключевыми компонентами которой являются задачи, выполняемые организацией, её структуры и

системы, её культура, а также люди, работающие в ней. В качестве основного аналитического инструмента для определения движущих и сдерживающих сил изменения, их относительной мощности и потенциала, авторы предлагают использовать анализ поля сил К.Левина. В работе выявлены причины сопротивления изменениям, способы преодоления сопротивления, а также наиболее частые проблемы, возникающие в организациях, проводящих изменения.

Данная технология управления изменениями апробирована на разных структурных уровнях и, по мнению авторов, позволяет добиться успеха как на уровне корпорации в целом, так и на уровне отдельных подразделений и индивидов.

В.В. Фаузер Корпоративные стратегии

В статье рассматривается три уровня стратегии: корпоративная, деловые и функциональные, которые образуют иерархическую структуру. Особое внимание уделено различным подходам к процессу формирования иерархии стратегий. Изучается опыт отечественных крупных компаний по разработке корпоративной стратегии, в т.ч. программа стратегического развития Группы “ЛУКОЙЛ” на 2004 – 2013 гг.

Л.Н. Фролова Социальная ответственность российских крупных компаний

В статье рассматриваются социальные цели деятельности предприятий корпоративного типа: обеспечение достойного заработка наемным работникам любых масштабов производства; долговременный найм для высококвалифицированных работников; поздравление работника с днем рождения, по случаю вступления в брак, рождения ребенка; оплата транспортных расходов; медицинское и пенсионное негосударственное страхование; беспроцентные ссуды на обучение; оплата дорогостоящих медицинских услуг; непосредственное участие персонала в доходах компании.

Социальные обязательства корпораций РФ перед обществом в целом, по мнению автора, заключаются в готовности корпораций выплачивать законодательно установленные налоги. В гораздо меньшей степени проявляется социальная ответственность перед жителями муниципальных образований, где осуществляется деятельность компании. В этой связи автор ставит задачи корпорации по улучшению условий комфортного проживания населения и анализирует существующие социальные программы, направленные на решение этих задач.

В.Д. Алексеева Банковский надзор как фактор повышения качества корпоративного управления в кредитных организациях

Статья посвящена проблемам корпоративного управления банками. Автор рассматривает факторы повышения качества корпоративного управления кредитных организаций, среди которых выделяет развитие банковского надзора с акцентом на проведение комплексных оценок качества систем внутрибанковского управления и внутреннего контроля и на повышение роли этих оценок при определении состояния и перспектив деятельности банка. В качестве одного из направлений совершенствования системы надзора за деятельностью кредитных организаций автор рассматривает деятельность института кураторов, в задачи которого входит профессиональное и бизнес-образование, аналогичное MBA (Master of Administration), по специальностям "Куратор коммерческого банка — менеджер" и "Инспектор коммерческого банка — банковский менеджер".

О.Н. Дорофеева Особенности менеджмента в малом бизнесе

В работе автор анализирует практику функционирования малых предприятий в России, на которых обычно функции управления берет на себя ее владелец, что, по его (автора) мнению, не всегда оправдано. При рассмотрении особенностей менеджмента в

малом бизнесе автор отмечает неформальное исполнение власти, возможные стили управления, характерные типы управленческого поведения. Значительное внимание в работе уделено финансовому менеджменту, целью которого является выработка и применение методов, средств и инструментов для достижения стратегических и тактических целей деятельности фирмы. При этом показаны отличия финансового менеджмент в малом бизнесе от практики управления финансами крупных предприятий.

А.Н. Елизарова Роль факторинга и форфейтинга в управлении денежными потоками компаний

Главная задача кредитной политики каждой компании заключается в выборе наиболее эффективного способа предоставления коммерческих кредитов в конкретных рыночных условиях. В работе рассмотрена система мероприятий по коммерческому кредитованию, которая включает несколько важных элементов: кредитный анализ; решение вопроса о кредитном лимите, который может быть предоставлен заемщику; контроль за дебиторской задолженностью; управление остатком дебиторской задолженности в соответствии с размером ожидаемой реализации товаров.

В настоящее время правомерно говорить о расширении направлений использования кредита и разнообразии его форм на российском рынке банковских услуг. Банки стали предлагать такие формы финансирования компаний как факторинг и форфейтинг. В статье определена сущность этих понятий, а также их вклад в повышение эффективности корпоративного финансового менеджмента.

М.В. Жуковец Корпоративное управление торговой компанией как фактор конкурентного преимущества

В статье анализируется опыт создания корпоративных торговых компаний в России (“Рамстор”, “Перекресток”, “Копейка”, “Седьмой континент”, “Техносила”, “Эльдорадо”, “Икеа”), чей успех объясняется тем, что они объединяют в себе большую торговую сеть и имеют возможность работать во многих регионах страны.

Автор считает, что в ближайшее время вопросы создания корпоративных торговых сетей станут актуальными для региональной розничной торговли.

Для подтверждения гипотезы привлекательности крупных торговых компаний, входящих чаще всего в корпоративную сеть, было проведено исследование деятельности всех торговых сетей г. Сыктывкар. В ходе исследования покупателям предлагалось выбрать те предприятия торговли, в которых они предпочитают совершать необходимые покупки продуктов питания. Отдавая предпочтение предприятиям розничной торговли, покупатели руководствуются самыми различными критериями, значимость которых продемонстрирована в работе. Результат исследования показал, что самыми популярными являются корпоративные торговые предприятия города, в которых предлагается самый широкий ассортимент товаров и высокий уровень качества услуг по их продаже.

Ю.Н. Каптейн Некоторые аспекты корпоративного управления инвестиционными процессами (на примере Республики Коми)

В статье показана роль инвестиций в развитии корпорации как важнейшего элемента совокупных расходов, а также как фактора накопления и пополнения основных фондов и оборотных средств. Вместе с тем, анализ основных итогов социально-экономического положения РК за 2002г. позволил автору сделать вывод об уменьшении инвестиций в основной капитал. В ходе исследования была изучена доступность возможных источников финансирования инвестиций, в т.ч. за счет собственных средств предприятий, к которым относятся фонд накопления и амортизационные отчисления.

И.К. Проничев, А.А. Вишняков Участие государства в становлении и развитии венчурного инвестирования в России. Проблемы и перспективы

Статья посвящена анализу совершенно нового для нашей экономики финансового института – венчурному инвестированию, главной функциональной задачей которого является финансирование развития рисковых, но перспективных проектов малых и средних предприятий. В работе описаны национальные программы поддержки венчурного бизнеса, инициированные правительствами западноевропейских стран, а также ряд международных программ, реализуемых и финансируемых Европейским советом («Eurotec Capital», «Sprint», «Value», «Joint Venture Phare» и др.). Вместе с тем, авторы определяют факторы, препятствующие развитию венчурной индустрии в России, а также пути исправления сложившейся ситуации. Особое внимание в работе уделяется привлекательным для инвестирования проектам в Республике Коми:

- проектам развития угольных предприятий Печерского угольного бассейна;
- освоению нефтегазовых ресурсов Тимано-Печорской провинции;
- развитию минерально-сырьевого комплекса республики;
- развитию лесного комплекса республики;
- формированию транспортно-коммуникационной системы на территории РК.

Эти направления, по мнению авторов, должны были стать объектами венчурного инвестирования.

С.И. Чужмарова, А.И. Чужмаров Налоговое регулирование инвестиционной деятельности

В работе определена цель и ключевые задачи налогового регулирования инвестиционной деятельности, рассмотрены источники средств инвестиционной деятельности, а также факторы, влияющие на инвестиционную деятельность экономических субъектов. Проведение конкретной налоговой политики связано с реализацией фискальной и регулирующей функций налогов. При рассмотрении этого вопроса авторы достаточно подробно анализируют точку зрения представителей разных экономических течений. Зависимость между налоговыми ставками и объемом налоговых поступлений в бюджет показана с помощью кривой Лэффера.

Значительная роль в работе отводится налоговым льготам, в т.ч. налоговым изъятиям; налоговым скидкам и налоговым кредитам. Налоговая поддержка инвестиционной деятельности связана с амортизационной политикой. В заключительной части работы рассмотрены инструменты налогового регулирования инвестиционной деятельности на региональном и местном уровнях, которые используются с целью создания для инвесторов более привлекательных условий инвестирования и тем самым - более благоприятного инвестиционного климата.

Н.В. Ружанская Методики построения ставки дисконта и возможности их применения в российской практике

Для достижения максимальной точности оценки эффективности инвестиционных проектов автор считает необходимым выполнение двух условий: рассчитать экономически обоснованную ставку дисконта и построить максимально достоверную прогностическую модель денежного потока по проекту.

В статье рассмотрены различные методы построения ставки дисконта, в т.ч.

- интегральный, классическим примером которого является построение нормы дисконта на основе ставки рефинансирования Центрального банка;
- поэлементный - модель оценки капитальных активов (capital asset pricing model - CAPM) и метод кумулятивного построения; для денежного потока с использованием нескольких источников финансирования - модель средневзвешенной стоимости капитала (weighted average cost of capital - WACC).

Автор отмечает, что все методы несут в себе элемент неопределенности и их применение в российской практике требует корректировок, а поэтому предлагает возможный вариант решения проблемы построения ставки дисконта

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

В.Д. Алексеева– к.э.н., доцент, зав. кафедрой Банковского дела Сыктывкарского государственного университета

Е.А. Бадокина– к.э.н., профессор, зав. кафедрой Финансового менеджмента Сыктывкарского государственного университета

У. Башкова– эксперт Центра деловой этики и корпоративного управления (г. Санкт-Петербург)

И.В. Беликов– директор Российского Института директоров (г. Москва)

С.В. Бочкова– к.э.н., доцент, зав. кафедрой Бухгалтерского учета и аудита Сыктывкарского государственного университета

А.Ю. Бушев– к.ю.н., доцент Санкт-Петербургского государственного университета, руководитель проекта «Корпоративное управление в России» в Северо-Западном регионе международной финансовой корпорации

Л.И. Бушуева– к.э.н., доцент, декан факультета управления Сыктывкарского государственного университета

А.А. Вишняков– зам. руководителя Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета

О.Н. Дорофеева– к.э.н., доцент кафедры Финансового менеджмента Сыктывкарского государственного университета

Е. Дубовицкая– эксперт ООО «Технология корпоративного управления» (г. Москва)

А.Н. Елизарова– к.э.н., доцент кафедры Банковского дела Сыктывкарского государственного университета

М.В. Жуковец– к.э.н., доцент кафедры Маркетинга и статистики Сыктывкарского государственного университета

Л.И. Ильина– к.э.н., доцент, зав. кафедрой Экономических дисциплин Сыктывкарского филиала Московского университета потребительской кооперации

Ю.Н. Каптейн– к.э.н., доцент, зам. зав. кафедрой Государственного и регионального управления Сыктывкарского государственного университета

И.В. Медведев– заместитель генерального директора ОАО «Комиэнерго» (г. Сыктывкар)

М.Ю. Новиков– к.э.н., доцент Института управления и международных связей (г. Сыктывкар)

Ю.С. Новиков– д.э.н., профессор, директор Института управления и международных связей (г. Сыктывкар)

Е.Е. Петракова– к.э.н., доцент, зав. кафедрой Экономики и менеджмента сервиса сыктывкарского государственного университета

И.К. Проничев– к.э.н., профессор кафедры Экономической теории и корпоративного управления Сыктывкарского государственного университета

Н.В. Ружанская– к.э.н., доцент кафедры Экономических дисциплин Сыктывкарского филиала Московского университета потребительской кооперации

А.В. Серяков– начальник Научно-исследовательского центра Корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета

В.А. Статьин– генеральный директор Объединения по Защите Интересов Акционеров (ОПИАК), член Коллегии Профессионального сообщества корпоративных директоров, член советов директоров: ОАО «Волгоградэнерго, ОАО «Сибирьтелеком», ОАО «Уралсвязьинформ» (г. Москва)

В.В. Фаузер - д.э.н., профессор, зав. отделением Социальных проблем Института экономики и социально-энергетических проблем Севера Коми НЦ Уро РАН

Л.Н. Фролова– к.э.н., доцент кафедры Государственного и регионального управления Сыктывкарского государственного университета

А.И. Чужмаров– руководитель подразделения Министерства внутренних дел Республики Коми

С.И. Чужмарова– к.э.н., доцент, зав. кафедрой Налоги и налогообложения Сыктывкарского государственного университета

А.П. Шихвердиев– д.э.н., профессор, академик РАЕН, зав. кафедрой Экономической теории и корпоративного управления Сыктывкарского государственного университета, Член Российского сообщества корпоративных директоров

Т.Ф. Юткина– д.э.н., профессор Московской налоговой академии

УСЛОВИЯ ПРИЕМА И РЕЦЕНЗИРОВАНИЯ СТАТЕЙ

Порядок приема статей

Для публикации авторской статьи, рецензии или комментария к уже опубликованной в Вестнике статье автор (авторы) должны представить в редакцию следующие:

1. Заявление о публикации статьи;
2. Рецензия на статью доктора наук, чья научная специальность или перечень научных работ соответствуют научной направленности статьи или отзыв профильной кафедры Высшего учебного заведения;
3. Направление от организации, в которой выполнялась работа (рекомендуется);
4. Вариант статьи на бумажном носителе, подписанный автором (авторами) на обороте последней страницы;
5. Файл с текстом статьи или рецензией (комментарием) к ранее опубликованной в журнале статье.

Документы по пунктам 1-4 представляются в редакцию в бумажной и электронной форме.

Бумажные версии представляются в редакцию обычной почтой по адресу: 167000, Республика Коми, г.Сыктывкар, ул. Старовского, 55. Сыктывкарский государственный университет, Редакция Вестника Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета или лично автором по тому же адресу каб. № 305.

Электронные копии документов 1-3, 5 направляются в редакцию Вестника по электронной почте по адресу koet@syktsu.ru

Файл с текстом статьи или рецензии (комментария) пересылается по электронной почте по адресу koet@syktsu.ru или передается в редакцию Вестника на дискете. Редакция не работает с авторами, представившими только бумажные варианты текстов статей.

Публикация статей осуществляется только после получения редакцией Вестника бумажных вариантов документов 1-4.

Редакция Вестника обращается к авторам с настоятельной просьбой сообщать реальные контактные данные, позволяющие редакции оперативно передавать им необходимую информацию, что позволит избежать задержек при публикации представляемых материалов.

Направление от организации, в которой выполнялась работа, оформляется на бланке организации, который содержит необходимые реквизиты.

РЕДКОЛЛЕГИЯ ОСТАВЛЯЕТ ЗА СОБОЙ ПРАВО ОТКЛОНИТЬ МАТЕРИАЛЫ, НЕ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ТЕМАТИКЕ ВЕСТНИКА

Редакция предупреждает, что присланные материалы будут опубликованы в авторской редакции и не гарантирует публикацию статей, не соответствующих профилю Вестника или оформленных с нарушением требований (см. требования к оформлению).

Требования к оформлению представляемых материалов

Материал предоставляется в двух вариантах:

1). Распечатанным в режиме качественной печати. Страницы пронумерованы, скреплены. Материал подписывается всеми авторами.

2). В электронном виде в текстовом редакторе Microsoft Word. Имя файла определяется по фамилии первого автора: фамилия.doc. Объем материала – от 4 до 16 полных страниц формата А4 (примерно 8-32 тыс. знаков). Поля: верхнее и нижнее по 20 мм., слева 30 мм., справа 15 мм. Шрифт – Times New Roman, размер кегля 12 пунктов. Межстрочный интервал – полуторный.

Объем статей для раздела «Письма в редакцию» - до 5 полных страниц.

Тематика статей должна соответствовать основным направлениям деятельности Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета: корпоративное право; корпоративное управление; финансовый менеджмент; международный менеджмент; маркетинг; инвестиции; инновации; венчурное инвестирование; контроллинг; отношения собственности; государственное регулирование рыночной экономики; государственное и муниципальное управление; рынок ценных бумаг; социальная ответственность бизнеса; развитие малого и среднего предпринимательства..

Название статьи печатается заглавными буквами, шрифт жирный. Ниже, через один интервал, строчными буквами - фамилия и инициалы автора (ов). Далее, через один интервал, следует текст.

Таблицы и рисунки встраиваются в текст статьи. При этом таблицы должны иметь заголовок, размещаемый над табличным полем, а рисунки – подрисуночные подписи. При использовании в статье нескольких таблиц или рисунков их нумерация обязательна.

Ссылки оформляются в виде сносок внизу каждой страницы.

В конце статьи может содержаться библиографический список использованных источников, нормативно-правовых актов и литературы.

К статье должны прилагаться краткая аннотация статьи объемом до одной третьей части страницы и сведения об авторе (авторах) статьи.

К статье могут прилагаться перевод заглавия, фамилии и инициалов авторов, а также краткая аннотация статьи на английском языке.

Статьи подлежат обязательному рецензированию по параметрам актуальности, научной новизны, теоретической и практической значимости и стилистики. Редакция не несет ответственности за содержание авторских материалов. Рукописи авторам не возвращаются.

После заголовка и перечня авторов может следовать реферат статьи на английском языке. Объем реферата не должен превышать 500 знаков.

Статья должна быть сверстана в виде единого целого, так чтобы была возможна распечатка файла статьи в удобочитаемом виде.

В том случае, если публикуется и английский вариант статьи, на него распространяются те же правила, что и для русскоязычного варианта, но текст английского варианта не содержит реферата статьи.

Сведения для авторов

Вестник принимает для публикации краткие отзывы или дискуссионные замечания по ранее опубликованным статьям. Эти отзывы или замечания размещаются в Вестнике сразу же за основной статьей или же ее английским переводом, если он есть. Для публикации отзывов или замечаний рекомендации не требуются, но объем распечатки каждой такой публикации не должен превышать 2 страниц формата А4 при выполнении технических требований, предъявляемых к статьям.

Внесение авторских дополнений и изменений в текст статьи после ее публикации не допускается, но они могут на общих основаниях направить дополнительные замечания к собственной статье, вопрос о публикации которых рассматривается редколлегией в общем порядке.

Авторы статей несут всю полноту ответственности за содержание статей и за сам факт их публикации. Редакция Вестника не несет никакой ответственности перед авторами и/или третьими лицами и организациями за возможный ущерб, вызванный публикацией статьи. Редакция вправе изъять уже опубликованную статью, если выяснится, что в процессе публикации статьи были нарушены чьи-либо права или же

общепринятые нормы научной этики. О факте изъятия статьи редакция сообщает автору, который представил статью, рецензенту, а также организации, где работа выполнялась.

Публикация статьи в Вестнике не исключает последующей ее публикации в других журналах на бумажном носителе. Если такая публикация производится без каких-либо изменений, то приводится ссылка на Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета, как на первоисточник.

Вестник не принимает к публикации статьи, опубликованные ранее в других журналах или научных изданиях.

Допускается распространение по электронным сетям любых статей из Вестника или выдержек из них, но при таком распространении обязательно приводится ссылка на первоисточник.

Условия рецензирования статей

Уважаемый рецензент!

Давая рецензию для статьи, направляемой в электронный Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета, Вы подтверждаете, что по Вашему мнению данная статья заслуживает (или не заслуживает) публикации. Объем рецензии всецело определяется Вашими предпочтениями в этой области, но мы надеемся, что независимо от объема она будет содержать в себе всю необходимую и объективную информацию.

Редколлегия гарантирует, что Ваше имя и сам факт Вашей рекомендации не станут достоянием гласности.

В том случае, если на рецензируемую статью впоследствии придут те или иные замечания или комментарии, по Вашему желанию Вы будете извещены об этом.

В соответствии с концепцией издания нашего Вестника Вы можете рекомендовать для публикации в нем не более 3-х статей в течение календарного года.

Редакция будет благодарна, если Вы направите свои замечания и предложения, касающиеся организации работы нашего Вестника по следующему адресу электронной почты: koet@syktsu.ru

Редакция Вестника Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета искренне благодарит Вас за сотрудничество.