

УДК 658.114.3

*А.И. ЦЕРКОВНАЯ, магистр, НТУ «ХПИ», Харьков*

*В.Ю. ЯРОВАЯ, магистр, НТУ «ХПИ», Харьков*

*Н.Ю. МОЛЧАНОВА, магистр, НТУ «ХПИ», Харьков*

## **ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

У даній статті досліджується значення корпоративного управління та його вплив на ефективність діяльності організації. Стаття містить поняття, процес і принципи формування системи, проблеми підвищення ефективності корпоративного управління.

In this paper the importance of corporate governance and its impact on the effectiveness of the organization. This article contains the concept, process and principles of systems of increasing efficiency of corporate governance.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, эффективность, Совет директоров, акционеры, принципы корпоративного управления.

**Введение.** До последнего времени тема корпоративного управления была второстепенной. Сейчас наблюдается переломный этап экономического развития: эпоха первоначального накопления капитала окончена, компании вынуждены применять более прозрачные схемы работы, в частности, отстраивать систему корпоративного управления. В широком смысле, эта система включает в себя традиционные функции менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль), а также управление организационными изменениями и урегулирование взаимоотношений собственников бизнеса и наемных топ-менеджеров. Одним из ключевых элементов для повышения экономической эффективности является корпоративное управление. Эффективно управляемые компании вносят более значительный вклад в национальную экономику и развитие общества в целом. Они более устойчивы с финансовой точки зрения, обеспечивают создание большей стоимости для акционеров.

**Постановка задачи.** Существование корпоративного управления позволяет создать систему «сдержек и противовесов» внутри компании, снизить риск возникновения трений и разногласий между собственниками или в схеме "собственник — наемный менеджер", эффективнее распределять ограниченные ресурсы между сферами бизнеса.

Основными задачами данной статьи является:

- рассмотреть понятие корпоративного управления в трактовках разных авторов;

- рассмотреть процесс формирования системы корпоративного управления;
- рассмотреть принципы и условия создания эффективного управления;
- определить проблемы повышения эффективности корпоративного управления.

**Методология.** Для написания данной статьи использовались следующие методы исследования: наблюдательный и аналитический. Кроме того, была использована научная и публицистическая литература, а также публикационные научные статьи сайтов Интернет.

**Результаты исследования.** Эффективное корпоративное управление открывает перед компанией принципиально новые возможности развития бизнеса. С течением времени эффективная система корпоративного управления позволяет улучшить финансовые результаты компании за счет более высокой производительности, или рентабельности, инвестированного капитала. Эффективное корпоративное управление позволяет мобилизовать капитал при возникновении перспективных проектов быстрее, чем это в состоянии сделать конкуренты. Большая ответственность перед акционерами повышает взаимную ответственность внутри компании, снижая уровень разногласий и трений, и, таким образом, положительно влияет на качество управленческих решений. Повышающаяся под воздействием перечисленных факторов рентабельность инвестированного капитала ведет к созданию дополнительной акционерной стоимости, делает компанию привлекательной для капитала и позволяет привлекать его по более низким ставкам. Таким образом, эффективное корпоративное управление позволяет реализовать на практике циклы роста компании.

Компании, соблюдающие высокие стандарты корпоративного управления, получают более широкий доступ к капиталу по сравнению с корпорациями, управляемыми ненадлежащим образом, и превосходят последних в долгосрочной перспективе. Рынки ценных бумаг, на которых действуют жесткие требования к системе корпоративного управления, способствуют снижению инвестиционных рисков. Как правило, такие рынки привлекают больше инвесторов, готовых предоставить капитал по разумной цене, и оказываются гораздо эффективнее, сводя вместе владельцев капиталов и предпринимателей, испытывающих потребность во внешних финансовых ресурсах.

Существует различные трактовки определения корпоративного управления:

- в узком смысле корпоративное управление можно определить как процесс, в соответствии с которым корпорация представляет и обслуживает интересы инвесторов;

- в широком смысле корпоративное управление — это процесс, в соответствии с которым устанавливается баланс между экономическими и социальными целями, между индивидуальными и общественными интересами;

- комплекс механизмов, позволяющих акционерам (инвесторам) контролировать деятельность руководителей компании и разрешать возникающие проблемы с прочими группами влияния;

Исходя из этих определений под корпоративным управлением понимают это набор механизмов, используемых для поддержания адекватного баланса между правами акционеров и потребностями совета директоров и менеджмента в процессе управления компанией.

Корпоративное управление относится к внутренним средствам обеспечения деятельности корпораций и контроля над ними, а также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью.

Корпоративное управление подразумевает взаимодействие трех основных групп интересов — акционеров, совета директоров и топ-менеджеров.

Создание эффективной системы корпоративного управления невозможно без свода правил, четко определяющих взаимоотношения акционеров между собой, с советом директоров и менеджментом. Такой свод правил должен, как минимум, содержать перечень прав и обязанностей, структуру, условия членства и ключевые процедурные вопросы, относящиеся к работе ключевых органов управления акционерным обществом — общего собрания акционеров, совета директоров, правления.

В системе отражены внутренние и внешние факторы, которые определяют поведение фирмы и эффективность ее функционирования (рис.1).

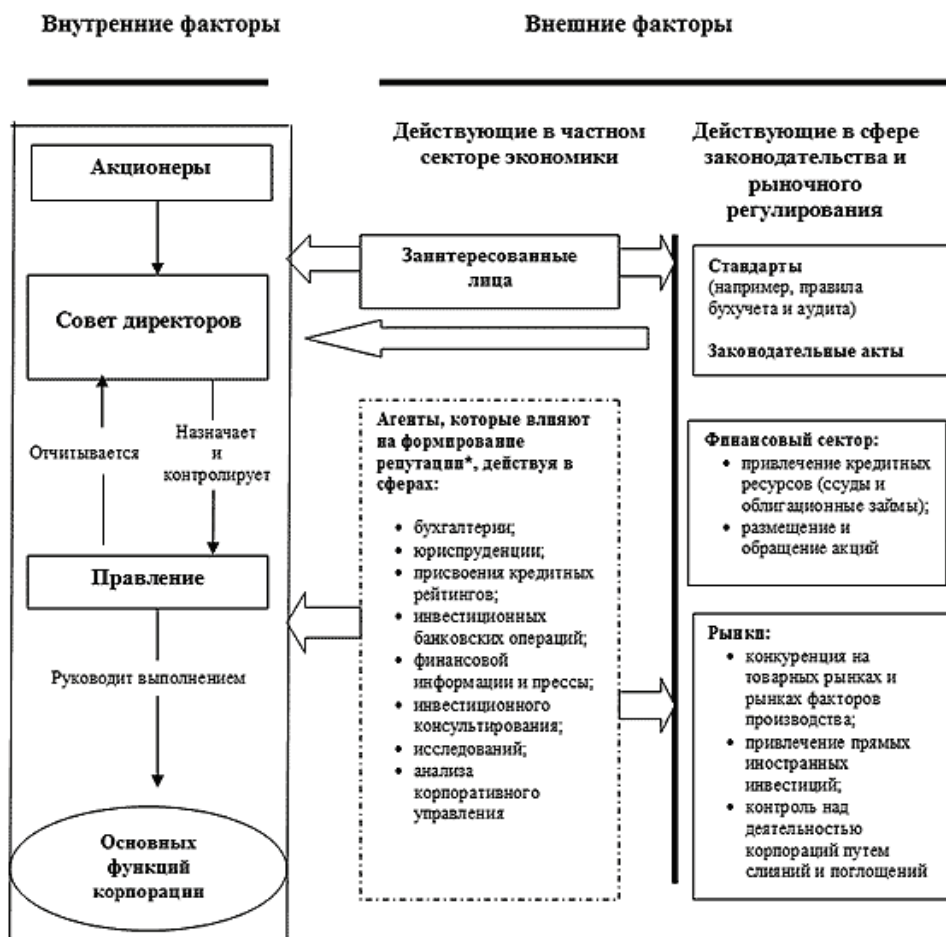


Рис. 1 – Формирование системы корпоративного управления

Основными принципами корпоративного управления, которые должны со временем стать ценностными ориентирами организационной культуры компании, являются:

1. Права акционеров (система корпоративного управления должна защищать права владельцев акций);
2. Равное отношение к акционерам (система корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение ко всем владельцам акций, включая мелких и иностранных акционеров);
3. Роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией (система корпоративного управления должна признавать установленные законом права заинтересованных лиц и поощрять активное сотрудничество между компанией и всеми заинтересованными лицами в целях преумножения общественного богатства, создания новых рабочих мест и достижения финансовой устойчивости корпоративного сектора);
4. Раскрытие информации и прозрачность (система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие достоверной информации обо всех существенных аспектах функционирования корпорации,

включая сведения о финансовом положении, результатах деятельности, составе собственников и структуре управления);

5. Обязанности совета директоров (совет директоров обеспечивает стратегическое руководство бизнесом, эффективный контроль над работой менеджеров и обязан отчитываться перед акционерами и компанией в целом).

Кратко базовые понятия корпоративного управления можно сформулировать следующим образом: справедливость (принципы 1 и 2), ответственность (принцип 3), прозрачность (принцип 4) и подотчетность (принцип 5).

Воплощение в компании этих принципов — непростая задача даже в странах со зрелыми и устойчивыми рынками капитала. Многочисленные противоречия и столкновения интересов, возникающие в процессе их реализации, требуют постоянного поиска компромиссов.

Надлежащее корпоративное управление может содействовать достижению компаниями высоких результатов и росту эффективности. В результате улучшения качества управления система подотчетности становится более четкой, улучшается надзор за работой менеджеров и укрепляется связь системы вознаграждения менеджеров с результатами деятельности компании. Кроме того, совершенствуется процесс принятия решений советом директоров благодаря получению достоверной и своевременной информации и повышению финансовой прозрачности. Эффективное корпоративное управление создает благоприятные условия для планирования преемственности руководителей и устойчивого долгосрочного развития компании. Проведенные исследования свидетельствуют: качественное корпоративное управление упорядочивает все происходящие в компании бизнес-процессы, что способствует росту оборота и прибыли при одновременном снижении объема требуемых капиталовложений.

Условиями для создания эффективного корпоративного управления в Украине является следующее:

1. Осознание участниками корпоративных отношений общности главной цели развития, а именно – увеличения стоимости организации;
2. Разработка и формализация принципов корпоративного управления на уровне организации;
3. Отстройка внутрикорпоративных бизнес-процессов и создание механизмов дистанционного контроля за деятельностью организации;
4. Мониторинг уровня корпоративного управления;
5. Внедрение проекта корпоративной информационной системы, позволяющей комплексно автоматизировать управление организацией.

Многие украинские компании достигли той стадии развития, на которой недостаточное внимание к вопросам корпоративного управления может обернуться ослаблением их конкурентных позиций. Растущие потребности украинского бизнеса в капитале и в качественном менеджменте вряд ли можно будет удовлетворить, не проведя решительных реформ в сфере корпоративного управления.

Основная проблема корпоративного управления в современной украинской экономике состоит в несбалансированности огромного количества украинских предприятий по трем составляющим: интересам, полномочиям и ответственности. Долгосрочные интересы в силу нестабильности внешней и внутренней среды подавлены краткосрочными, носящими спекулятивный и узкоэгоистичный характер; центр тяжести властных полномочий смещен в сторону директоров предприятий; ответственность участников за деятельность предприятий не находит конкретного персонального выражения.

Другой немаловажной проблемой является степень прозрачности и информационной открытости компаний. Излишняя открытость может привести к утечке стратегически важной информации. С другой стороны, закрытость может побудить менеджеров действовать в ущерб интересам акционеров.

Крайне важно для эффективного управления соблюдение баланса между независимостью и профессионализмом членов совета директоров. Для обеспечения объективной оценки работы менеджеров акционеры часто стремятся внедрить в совет директоров максимальное число независимых директоров, лояльных интересам акционеров и не зависящих от менеджмента. Поиск одновременно независимых и профессиональных директоров, которые обладали бы достаточным опытом и знаниями для эффективного участия в управлении и могли адекватно оценить действия и планы менеджмента, в Украине требует еще больших усилий.

Большого внимания требуют вопросы компенсации и мотивации.

Что касается недостатков системы корпоративного управления, то в условиях хронически переходной экономики их два.

Первый — узкий круг «потребителей»: украинские акционерные общества в большинстве своем не являются публичными компаниями, и владельцы крупных пакетов акций отнюдь не склонны проявлять отеческую заботу о «мелких» акционерах.

Второй — неблагоприятный регуляторный климат, в котором прозрачность бизнеса воспринимается собственником как фактор, облегчающий работу недружественных ему фискальных органов.

**Выводы:** Итак, корпоративное управление — это не модный термин, а вполне осязаемая реальность. В странах с переходной экономикой ей свойственны весьма

существенные особенности, без понимания которых невозможно эффективное регулирование деятельности компаний.

Эффективное корпоративное управление это:

- достаточно весомый нематериальный актив компании, который увеличивает ее рыночную стоимость и инвестиционную привлекательность;

- гарантия лояльности наемного топ-менеджмента, управляемости бизнес-системы и наличия действенного механизма дистанционного контроля за ее работой.

Совершенствование корпоративного управления способствует повышению эффективности организаций и расширению их доступа к внешнему финансированию и соответственно является одним из необходимых условий устойчивого экономического роста.

**Список литературы:** 1. *Радыгин А.Д.* Особенности формирования национальной модели корпоративного управления. – М. 2003 2. *Мащенко В.Е.* Системное корпоративное управление. – М. 2003. 3. *Кукура С.П.* Теория корпоративного управления. – М. 2004. 4. *Цуглевич В.Н.* Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка. – М. 2003. 5. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе: практич. пособие/*Под ред. Е.П. Губина.* – М.: Юрист, 1999. 6. Практика корпоративного управління в Україні 2003: Аналітичний звіт за результатами дослідження. Автори дослідження: *Ігор Кітєла та Олег Кіняєв/* Міжнародна Фінансова Корпорація, 2004. 7. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики. Электронный источник – режим доступа: [//www.management.com.ua/](http://www.management.com.ua/). 8. Электронный источник – режим доступа: [//www.iteam.ru/publications/corporation/](http://www.iteam.ru/publications/corporation/). 9. Эффективное корпоративное управление: роль информационных технологий. Электронный источник – режим доступа: <http://www.intalev.ua/> 10. Корпоративное управление. Электронный источник – режим доступа: <http://www.cfin.ru/>.

Подано до редакції 11.10.2010