

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Байкальский государственный университет

**Т. В. Светник, Е. В. Федюкович**

**СОВРЕМЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ:  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ**

Учебное пособие

Иркутск  
Издательство БГУ  
2016

УДК 005(075.8)  
ББК 65.291.213я7  
С24

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Байкальского государственного университета

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. А. Ф. Шуплецов,  
д-р экон. наук, проф. Г. В. Максимова

Светник Т. В.

С24 Современная корпорация: предпринимательское управление и устойчивое развитие : учеб. пособие / Т. В. Светник, Е. В. Федюкович. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 194 с.

ISBN 978-5-7253-2901-8

Учебное пособие соответствует федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования направления бакалавриата 38.03.01 Экономика, утвержденному 12 ноября 2015 г. Рассматриваются вопросы, необходимые для приобретения компетенций в области формирования, функционирования и развития корпоративного управления в конкурентной среде. Особое внимание уделяется предпосылкам формирования зарубежных корпораций и корпоративного управления на разных стадиях жизненного цикла. Анализируются теории и практики устойчивого развития. Делается акцент на идее устойчивого развития общества; отмечается сложность гармонизации интересов стран и корпораций в достижении целей устойчивого развития. Рассмотрены показатели измерения устойчивости корпораций, показана их значимость для стран и мира в целом.

Для студентов бакалавриата всех форм обучения.

УДК 005(075.8)  
ББК 65.291.213я7

ISBN 978-5-7253-2901-8

© Светник Т. В.,  
Федюкович Е. В., 2016  
© Издательство БГУ, 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	5
<b>Часть I. Предпринимательское управление в современной корпорации ....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Основные категории и понятия корпоративного управления .....</b>	<b>7</b>
1.1.1. Понятие корпорации .....	7
1.1.2. Понятие корпоративного управления и корпоративного менеджмента.....	12
1.1.3. Субъекты корпоративных отношений .....	15
1.1.4. Принципы корпоративного управления .....	17
1.1.5. Основные элементы системы корпоративного управления .....	22
<b>1.2. Теоретические и практические основы создания и деятельности корпорации .....</b>	<b>38</b>
1.2.1. Разгосударствление экономики, приватизация и акционирование компаний как способы создания корпораций .....	38
1.2.2. Особенности создания корпораций в постсоветской России .....	42
1.2.3. Предпосылки формирования корпораций и корпоративного управления на стадиях жизненного цикла «Выхаживание», «Младенчество» и «Юность».....	53
1.2.4. Формирование корпораций и корпоративного управления на стадиях жизненного цикла «Юность» и «Расцвет».....	64
1.2.5. Российские особенности создания корпораций на стадии относительной стабильности.....	71
1.2.6. Признаки старения и смерти корпораций.....	74
<b>1.3. Организация внутрикорпоративного взаимодействия и участия .....</b>	<b>82</b>
1.3.1. Внутреннее устройство корпорации и виды систем участия .....	82
1.3.2. Модели корпоративного центра .....	87
1.3.3. Тенденции оптимизации структуры, функций и численности работников корпоративного центра.....	92
1.3.4. Виды подразделений в вертикально интегрированной и диверсифицированной корпорациях.....	98
1.3.5. Бизнес-модели корпораций .....	103

<b>1.4. Организация предпринимательского управления в корпорации</b> ....	109
1.4.1. Предпринимательская деятельность и управление: цели, способы описания и организации .....	109
1.4.2. Схемы организации предпринимательского управления .....	112
1.4.3. Предпринимательское управление в корпорации: описание и организация.....	115
<b>1.5. Виды корпораций</b> .....	121
1.5.1. Основные виды корпораций за рубежом .....	121
1.5.2. Виды корпораций в России .....	127
1.5.3. Классическая и современная корпорации.....	133
1.5.4. Народные корпорации .....	134
1.5.5. Государственные корпорации и корпорации с государственным участием.....	137
1.5.6. Национальные и международные корпорации.....	140
<b>1.6. Механизмы корпоративного контроля</b> .....	143
1.6.1. Понятие механизма корпоративного контроля .....	143
1.6.2. Механизмы внешнего корпоративного контроля.....	144
1.6.3. Механизмы внутреннего корпоративного контроля .....	146
1.6.4. Рейтингование как особый инструмент внешнего корпоративного контроля.....	149
<b>Часть II. Устойчивое развитие корпорации</b> .....	156
<b>2.1. Понятие устойчивого развития общества и корпорации</b> .....	156
2.1.1. Идея устойчивого развития общества.....	156
2.1.2. Концепция устойчивого развития общества.....	161
2.1.3. Концепция устойчивого развития корпорации .....	164
2.1.4. Идея устойчивого развития в России.....	166
2.1.5. Сложности обеспечения устойчивости мирового развития .....	171
<b>2.2. Оценка устойчивости развития корпорации</b> .....	178
2.2.1. Показатели устойчивого развития корпорации.....	178
2.2.2. Формирование механизмов устойчивого развития корпорации.....	184
2.2.3. Измерение устойчивости развития стран и корпораций.....	187
<b>Список использованной и рекомендуемой литературы</b> .....	191

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Корпоративное управление считается важнейшим ресурсом развития экономики. Современные корпорации способны привлекать огромные инвестиционные ресурсы, обеспечивая тем самым решение масштабных инновационных задач. Акционерный капитал является основополагающим источником роста фондового рынка. В корпорациях концентрируются исследовательские, проектные, менеджерские, экономические и другие ресурсы. При всей значимости малого предпринимательства оно не может сравниться по мощи с корпоративными структурами, прежде всего крупными и средними. Акционерная форма позволяет привлечь в одну компанию капиталы многих лиц, причем даже тех, которые сами не могут в силу самых разных причин заниматься предпринимательской деятельностью. Ограничение ответственности размером внесенного капитала вместе с его потенциально высокой диверсификацией позволяет вкладывать средства не только в весьма перспективные, но и высокорискованные проекты, существенно ускоряя внедрение достижений научно-технического прогресса.

Отечественная корпоративная теория находится в стадии становления, а практика нуждается в существенном совершенствовании. Основной российской проблемой, которую необходимо решить в ближайшем будущем, является «социальное окультуривание» корпоративного ресурса, означающее усиление ответственности перед обществом, соблюдение цивилизованных норм и правил деятельности. Изучение дисциплины «Современная корпорация: предпринимательское управление и устойчивое развитие» будет способствовать этим процессам.

Учебное пособие включает две части: «Предпринимательское управление в современной корпорации» и «Устойчивое развитие корпорации». В первой части рассматриваются вопросы, необходимые для приобретения компетенций в области формирования, функционирования и развития корпоративного управления в конкурентной среде. Вторая часть посвящена усвоению целей и задач устойчивого развития общества и корпораций, рассмотрению теории и практики устойчивого развития. В ней сделан акцент на сложности гармонизации интересов стран и корпораций в его достижении.

При подготовке пособия были использованы материалы из различных источников. В целом учебной и монографической литературы по вопросам корпоративного управления недостаточно. В России пик переводов зарубежных источников пришелся на 2005–2007 гг. В настоящее время, когда приняты новые нормативные документы и накоплен определенный отечественный опыт, наблюдается некоторый вакуум, заполняемый интернет-источниками, качество которых не всегда высокое. Авторы данного учебного пособия были вынуждены обращаться к ним, выделяя наиболее ценную информацию.

В работе [18] нами уже было показано, что будущего предпринимателя надо готовить не как «чистого» экономиста или менеджера, он должен быть интегратором разных знаний, умеющим работать со становящимися объектами хозяйствования и способным создать команду для решения сложных задач. В современной корпорации корпоративное ядро должно стать формой эффективной интеграции профессионалов, играющих разные взаимодополняющие роли в совместной деятельности. Именно в этом направлении предпринята попытка расстановки акцентов в предлагаемом учебном пособии. Для ответов на вопросы типа: «Как достичь максимального предпринимательского эффекта в корпоративном управлении?» предложены схемы, описывающие предпринимательскую деятельность в различных вариантах ее организации. Схемы позволяют формировать мышление о данных процессах и создавать проекты их совершенствования. Это очень важно для будущих предпринимателей.

Авторы надеются, что изучение курса позволит обучающимся приобрести необходимые компетенции для решения проблем управления эффективностью бизнеса в своих компаниях, адаптировать зарубежные теории к российской практике.

# ЧАСТЬ I. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СОВРЕМЕННОЙ КОРПОРАЦИИ

## 1.1. ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ И ПОНЯТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- **Понятие корпорации**
- **Понятие корпоративного управления и корпоративного менеджмента**
- **Субъекты корпоративных отношений**
- **Принципы корпоративного управления**
- **Основные элементы системы корпоративного управления**

### 1.1.1. Понятие корпорации

Термин «корпорация» широко распространен за рубежом и в отечественной теории и практике управления. Корпоративное управление считается одним из важнейших ресурсов развития современной экономики. Существует точка зрения, согласно которой в XIX в. основным источником развития являлось предпринимательство, в XX – менеджмент, а в XXI в. эту роль играет корпоративное управление. Корпорации способны привлекать огромные инвестиционные ресурсы в виде акционерного капитала, обеспечивая тем самым свое эффективное инновационное развитие. Корпорация – совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей. В широком смысле под корпорацией можно понимать любое объединение с общими целями. В целом термин «корпорация» имеет три значения.

**1. Корпорация как профессиональное объединение**, получившее широкое распространение в Средние века. Корпорация (лат. *corpus* – целостность, общность, община) – профессиональное сообщество, например, корпорация кожевников, обувщиков, суконщиков, золотых дел мастеров и пр. Это естественно-историческое объединение представителей одной профессии на данной территории, имеющее свой образ жизни, этику, законы, пользовавшееся обширным самоуправлением, включая исключительное право приема в число профессионалов новых членов, и коллективно ответственное перед органами публичной власти. Оно формировалось полустихийно, само себя не осознавало и законов функционирования не изучало. Это так называемые старые профессиональные корпорации, заслугой которых стало формирование способов существования, жизненного уклада и норм деятельности определенных групп

людей, необходимых для выживания и успешной работы в различных сферах. Об этом написано в учебниках истории, в разделе о феодализме [20].

**2. Корпорация как модель государственного устройства**, регулируемая соответствующим социальным общественным институтом, – современное переиздание профессиональной, ее возобновление как корпорации управляющих. Эта обновленная метакорпорация уже осознает свои цели, задачи, профессиональную этику, отношение к другим слоям общества и все более переходит к сознательному использованию и совершенствованию той или иной технологии принятия решений. Современная корпорация – это определенная группа лиц, профессионально занимающихся выработкой и принятием управленческих решений. С точки зрения Э. Дюркгейма, немецкого социолога, корпорация – объединение по профессиональному признаку, которое должно быть положено в основу устройства грядущего общества XXI в., в основу корпоративного государства. Корпорация – социальный институт, который должен быть сознательно реконструирован, возобновлен, снабжен самосознанием, технологией действия и принятия профессиональных решений, очерчен законодательно, вписан в существующие структуры государства [20].

**3. Корпорация как конкретный тип юридического лица**, широко распространенная в мире форма организации предпринимательской деятельности с коллективным владением собственностью, т. е. акционерное общество. Корпорация как юридическое лицо, будучи объединением физических лиц, независима от них. Как этот, третий смысл, смысл сочетается с двумя предыдущими? Корпорация как акционерное общество искусственно проектируется и создается, обретает самосознание, технологию принятия решений и индустрию деятельности, и должна быть органично встроена в хозяйственную структуру общества. В данном курсе мы будем рассматривать корпорацию в третьем смысле. Корпорации имеют долевую собственность, владельцами которой являются акционеры (инвесторы). Корпорации более эффективны, чем малые предприятия, так как их инвестиционные ресурсы и финансовые возможности значительно выше, они могут достигать масштабных целей и решать соответствующие им задачи.

При всей распространенности термина в Гражданском кодексе Российской Федерации понятия корпорации нет. Было много споров среди отечественных ученых и практиков по поводу того, какую организационно-правовую форму следует считать корпорацией. За рубежом чаще всего корпорации организуются в форме акционерных обществ, поэтому в России также корпорацией стали считать акционерное общество. В настоящем курсе мы будем использовать термины «Корпорация», «Общество» и «Компания» как синонимы.

До вступления в силу с 1 сентября 2014 г. поправок к Гражданскому кодексу РФ, корпорации делились на открытые и закрытые (ОАО и ЗАО), по по-

воду правомерности отнесения к корпорациям обществ с ограниченной ответственностью (ООО) однозначного мнения не было. Многие ученые считали, что ООО в силу небольшого уставного капитала и невозможности нести всю полноту ответственности за свою деятельность не могут быть корпорациями. В поправках к Гражданскому кодексу это противоречие законодатель снял, уточнив, что корпорациями считаются публичные акционерные общества (ПАО), акционерные общества (АО) и общества с ограниченной ответственностью (ООО), приравненные, по сути, к АО. Изменение организационно-правовых форм (ОПФ) корпораций в соответствии с поправками к Гражданскому кодексу РФ представлено в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Изменение организационно-правовых форм корпораций  
в соответствии с поправками к Гражданскому кодексу РФ от 01.09.2014 г.

ОПФ корпораций до 01.09.2014 г.	ОПФ корпораций после 01.09.2014 г.
ОАО	ПАО
ЗАО	АО
ООО – как корпорации признавались не всеми	ООО

Организация и деятельность публичных и непубличных акционерных обществ регулируется федеральным законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ и Федеральным законом «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» от 05.05.2014 г. № 99-ФЗ.

**Публичное акционерное общество** – ПАО, форма организации публичной компании (открытой для публики); это акционерное общество, акции которого свободно продаются и покупаются. ПАО более привлекательны для инвесторов, поскольку для них предусмотрена обязанность по раскрытию информации о своей деятельности и ее результатах. Число участников ПАО не ограничено, уставный капитал предусмотрен от 1 000 МРОТ.

**Непубличное акционерное общество** – АО, действует как прежнее закрытое акционерное общество (ЗАО). Его акции распределяются только среди учредителей или заранее определенного круга лиц. Акционеры непубличного акционерного общества имеют преимущественное право на приобретение акций, продаваемых другими акционерами корпорации. Закрытое акционерное общество не обязано публиковать свою отчетность для всеобщего сведения, но может это делать по своему усмотрению, если считает, что это способствует повышению доверия клиентов и инвесторов. Число участников АО ограниче-

но – не более 50, в случае превышения АО должно быть преобразовано в ПАО; распределение акций осуществляется среди учредителей либо заранее определенного круга лиц; уставный капитал – от 100 МРОТ.

**Общество с ограниченной ответственностью (ООО)** – учреждено одним или несколькими юридическими и / или физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей. Минимальный размер уставного капитала ООО после вступления в силу Федерального закона «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» от 05.05.2014 г. № 99-ФЗ не изменился и составляет, как и прежде, 10 000 р., но внести уставный капитал в размере минимального можно только денежными средствами. Если при создании ООО определен размер уставного капитала выше минимального, то оставшуюся часть можно внести имуществом.

Корпорации всех организационно-правовых форм имеют своей целью организацию результативной совместной хозяйственной деятельности. В коммерческих ПАО и АО она направлена на получение прибыли в интересах акционеров, в ООО – пайщиков. Некоммерческая корпорация не имеет в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли, однако, если прибыль получена, ее нельзя распределять между акционерами: она может быть использована для развития корпорации или благотворительности.

В некоммерческих корпорациях результативная совместная хозяйственная деятельность направлена на достижение общественно значимых целей – социальных, благотворительных, культурных, образовательных, политических, научных и управленческих, а также целей в сферах охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей населения, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи и других общественных благ. Некоммерческие организации вправе заниматься предпринимательской деятельностью при условии, что она направлена на достижение целей организации.

О численном распределении корпораций, имеющих в Российской Федерации, свидетельствуют данные табл. 1.2.

Таблица 1.2

Статистика акционерных обществ в Российской Федерации<sup>1</sup>

Год	Всего юридических лиц, тыс. шт.	ООО, тыс. шт.	ЗАО, тыс. шт.	ОАО, тыс. шт.	ПАО, тыс. шт.	НПАО, тыс. шт.	«Просто АО», тыс. шт.
01.09.14	4643,5	3745,6	123,3	30,9	Нет	Нет	Нет
01.01.15	4659,6	3778,3	110,1	28,7	Нет данных	Нет данных	Нет данных
01.11.15	4810,2	3945,9	97,7	23,9	1,2	0,3	Около 1,5

Из табл. 1.2 видно, что в России больше всего мелких корпораций – ООО, затем идут ЗАО. По количеству ПАО значительно меньше, чем ООО, хотя еще не все ОАО преобразовались в ПАО. Несмотря на меньшую численность, ОАО и ПАО как крупные структуры определяют состояние российской экономики, об этом можно судить на основании табл. 1.3.

Таблица 1.3

Доля первых пяти компаний в совокупной выручке 400 крупнейших компаний России, %<sup>2</sup>

Субъекты	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
РФ	31,0	29,1	30,5	29,5	29,4	30,2	29,5	32,3
СФО	26,2	24,7	22,6	25,3	23,3	21,5	21,6	21,5

Производным термином от корпорации является корпоратизм и неокорпоратизм. Эти понятия относятся к характеристике способов взаимодействия государства и социо-профессиональных групп и согласования собственно отраслевых интересов (т. е. интересов задействованных в данной сфере людей, предпринимателей и работников) с интересами государства в данной отрасли. **Классический корпоратизм** как система представительства интересов корпорации формируется, начиная со средних веков. **Неокорпоратизм** как способ регулирования отраслевых интересов формируется в Европе, США и восточно-азиатских государствах в 1950–60-е гг. Корпоратизм предполагает создание государством категорий представительства (корпораций) и их нормативное за-

<sup>1</sup> Кокорев Р. А. Публичные и непубличные акционерные общества: новая парадигма регулирования. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.econ.msu.ru/ext/lib/News/x6b/x42/27458/file/Kokorev%20pres.pdf>.

<sup>2</sup> О влиянии концентрации экономической власти на развитие регионов [Электронный ресурс]. Режим доступа: [regconf.hse.ru/.../f246bfc01cf6c4d66ed68bae55bc4b4e9b924e09.docx](http://regconf.hse.ru/.../f246bfc01cf6c4d66ed68bae55bc4b4e9b924e09.docx).

крепление. Неокорпоратизм – это та же система представительства, но существующая в формально конкурентной среде.

Корпоратизм в положительном смысле – это коллективная сплоченность; в отрицательном – замкнутость на интересах корпорации, коллективный эгоизм в ущерб интересам других групп и граждан, например, противопоставление интересов одной отрасли другим. Общая цель неокорпоратизма как способа регулирования отраслевых интересов – подъем национальной экономики, при котором максимальная эффективность сочетается с минимальной конфликтностью. Во всех этих случаях корпоративистские структуры являются не только способом достижения соглашений, но и гарантом их осуществления.

### 1.1.2. Понятие корпоративного управления и корпоративного менеджмента

*Корпоративное управление (КУ) и корпоративный менеджмент (КМ) не являются синонимами*, хотя в теории и практике их часто не разделяют, что не способствует эффективной деятельности корпорации. Отличие корпоративного управления от менеджмента хорошо иллюстрируют знаменитые «песочные часы» Роберта Трикера (Robert Tricker, 1984) (рис. 1.1).

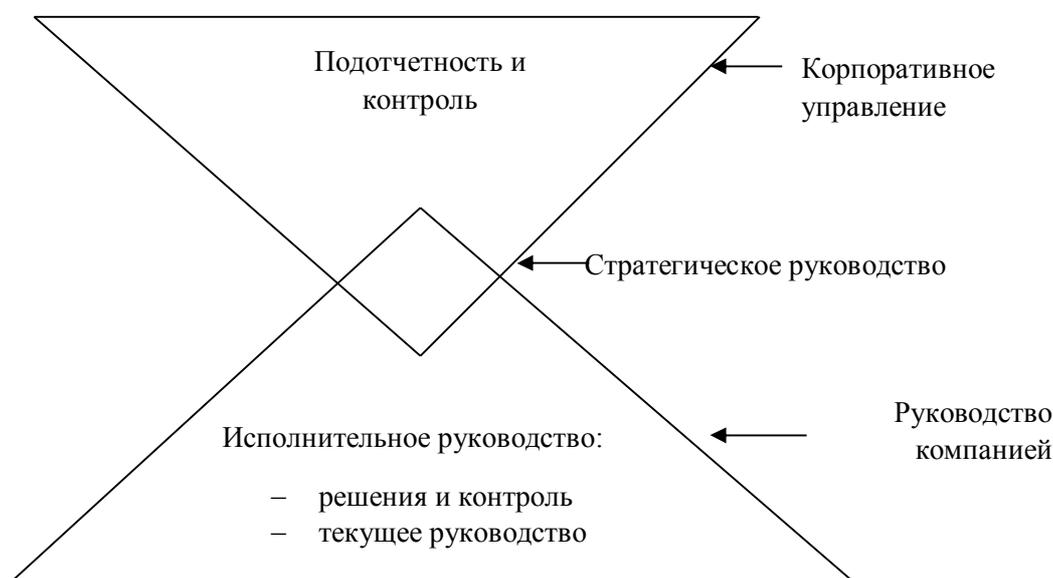


Рис. 1.1. «Песочные часы» Роберта Трикера

В России корпоративное управление и корпоративный менеджмент зачастую неверно трактуют, нечетко разделяют их эффективность. Управленческая эффективность (для оценки менеджмента) и владельческая эффективность (для определения качества владения) – понятия разные. Эффективное владение обеспечивает рост доходов (повышение операционной эффективности), облег-

чает доступ к рынкам капитала, снижает стоимость капитала, улучшает репутацию компании. Основными элементами корпоративного управления являются акционеры, совет директоров (СД) и генеральный директор. Корпоративный менеджмент – это сфера деятельности менеджеров. На рис. 1.2 представлена схема, иллюстрирующая их различия [15].

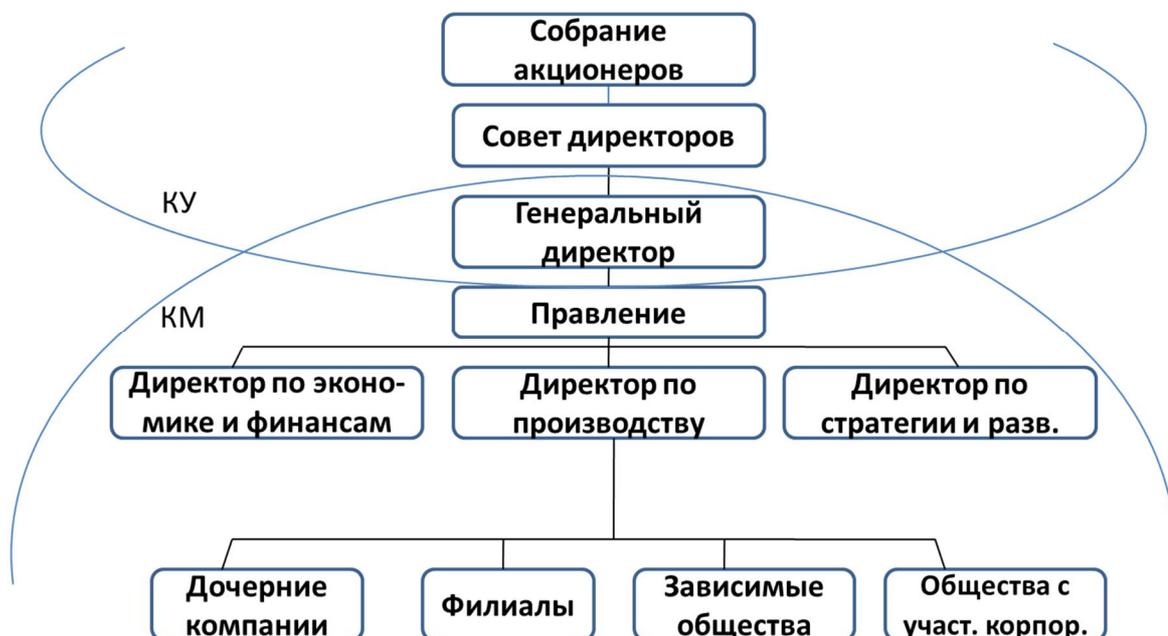


Рис. 1.2. Различия корпоративного управления и корпоративного менеджмента  
Источник: [15].

**Собрание акционеров** является высшим органом управления корпорацией, на нем избирается совет директоров. Совет директоров, как правило, состоит из 9–13 чел., доверенных лиц акционеров; это орган стратегического управления компанией, в его ведение входит назначение генерального директора.

**Генеральный директор** – единоличный исполнительный орган, отвечающий за текущую деятельность акционерного общества. Он сам выбирает правление – коллегиальный исполнительный орган, который помогает ему осуществлять текущую деятельность по управлению компанией.

Генеральный директор является участником корпоративного менеджмента и одновременно – корпоративного управления. Это рационально с точки зрения деятельности корпорации, однако создает для генерального директора значительные проблемы: заставляет балансировать между целями и интересами нижестоящих подчиненных и высших органов управления корпорацией, которые не совпадают.

Основная цель КУ – повышение доверия потенциальных инвесторов к компании, привлечение инвестиций. При этом критерием эффективности корпоративного управления со стороны собственников является рост рыночной

стоимости компании (его можно определить как произведение общего количества акций на рыночную цену одной акции). Цель корпоративного менеджмента с позиции акционеров – создание работоспособной компании в интересах собственников; с точки зрения менеджеров – недопущение убытков, рост бухгалтерской прибыли, наведение порядка в компании и т. п. Критерием эффективности КМ с позиции менеджеров является рост бухгалтерской прибыли.

**Компаниям в рыночной среде свойственны три измерения: ликвидность**, или способность создавать положительные потоки денежных средств в своих основных операциях; **уровень инвестиционных рисков** как комбинация деловых (коммерческих) и финансовых факторов (неплатежи), обуславливающих требования к доходности или барьерную доходность; **фактическая доходность, или рентабельность капитала**. Наличие этих измерений создает своего рода **вызов корпоративному управлению**: возникает угроза неадекватного измерения результатов деятельности. Недопущение убытков, покрытие всех расходов, создание бухгалтерской прибыли, достижение рентабельности капитала могут быть недостаточными с точки зрения задач и интересов собственника [1].

Не всякая рентабельность капитала – заслуга менеджеров. Успешная компания добивается правильного соотношения указанных трех измерений, в результате чего удается получить поток денежных средств, достаточный не просто для покрытия расходов, включая инвестиционные, но компенсации инвестиционных рисков. Поток денежных средств должен позволить устойчиво создавать доходность капитала выше барьерной или требуемой. В финансовых координатах жизнь компании протекает в мире экономической, а не бухгалтерской прибыли, т. е. доходности капитала выше барьерной планки или выше затрат на привлечение долгосрочного капитала из всех источников. Развиваясь, компания должна быть нацелена на достижение положительной экономической прибыли, обеспечивающей ее приращение в будущем, на рост капитала в терминах увеличения инвестиционной стоимости ее бизнеса. Поэтому система корпоративного управления должна быть настроена на выбор правильных показателей, адекватно отражающих объективно существующие финансовые измерения компании. Эта непростая задача должна решаться советами директоров.

Из-за несовпадения целей и интересов акционеров и менеджеров возникает противоречия:

- собственникам (акционерам, или инвесторам) нужен поток денежных средств, позволяющий устойчиво наращивать доходность капитала выше барьерного (например, превышающего среднеотраслевой уровень доходности);
- собственникам нужна не бухгалтерская, а положительная экономическая прибыль (EVA), обеспечивающая ее приращение в будущем, т. е. увеличение инвестиционной стоимости компании в перспективе;

– собственники склонны к рискам, а менеджеры их боятся, хотят «окопаться» в компании и работать долго.

Противоречия приводят к конфликтам (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Треугольник основных конфликтов интересов в корпорации

Корпоративные конфликты могут быть очень сильными и затяжными. В них часто вовлекаются другие заинтересованные лица извне и изнутри компании. Поиск компромисса относится к задачам деятельности совета директоров и генерального директора. Основной метод достижения согласия – коммуникативный, результатом которого должно стать нахождение согласия.

### 1.1.3. Субъекты корпоративных отношений

К деятельности корпорации проявляют интерес многие лица и их группы, оказывающие на нее влияние. Группы лиц влияния называют *стейкхолдерами*. **Стейкхолдер**, дословно – «владелец доли», применительно к корпорации – это не обязательно владение долей капитала, чаще всего, это наличие доли интереса. Основные стейкхолдеры корпорации представлены на рис. 1.4. Стейкхолдеры подразделяются на внешних и внутренних. **Внешние стейкхолдеры** оказывают влияние на корпорацию извне, к ним относятся СМИ, финансовые аналитики, общественные организации, профсоюзы, посредники, государственные органы, потребители, поставщики и др. **Внутренние стейкхолдеры** оказывают влияние на компанию изнутри. К ним относятся владельцы компании (акционеры, инвесторы) и ее работники, включая генерального директора, остальных менеджеров и сотрудников.



Рис. 1.4. Основные группы стейкхолдеров корпорации

Собственниками корпорации могут быть:

- физические лица;
- компании;
- банки;
- пенсионные фонды (вкладывающие капиталом с целью недопущения обесценивания принадлежащих им пенсионных накоплений);
- институциональные инвесторы, например, инвестиционные фонды и др.

Влияние стейкхолдера на корпорацию определяется по формуле (модель Монделоу, 1991 г.):

$$\text{Влияние стейкхолдера} = \text{Могущество} \times \text{Интерес}$$

*Основными стейкхолдерами корпорации являются акционеры, государство, работники и потребители.* Но в каждой из этих групп есть лица с разной степенью влияния, например, крупные и мелкие акционеры, топ-менеджеры и менеджеры низового звена, неуправленческий персонал, различающиеся по интересам и могуществу (власти). Потребители могут быть по-

стоянными и случайными, государство может проявлять большее или меньшее внимание к корпорации. И. Б. Гурков [5] предложил матрицу интересов и могущества стейкхолдеров по отношению к корпорации, согласно которой всех стейкхолдеров можно разделить на четыре группы (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Матрица интересов и могущества стейкхолдеров по отношению к корпорации

Уровень могущества стейкхолдера	Уровень интереса стейкхолдера	
	Низкий	Высокий
Низкий	<i>А. «Случайные попутчики»</i>	<i>В. «Любопытствующие»</i>
Высокий	<i>С. «Спящие чудовища»</i>	<i>Д. «Ключевые игроки»</i>

Источник: [5, с. 59].

– **А. «Случайные попутчики»** – имеют низкое влияние на корпорацию и не стремятся его увеличить из-за отсутствия значимого интереса (спекулятивные инвесторы, временные работники, случайные покупатели).

– **В. «Любопытствующие»** – имеют высокий интерес к деятельности корпорации при низком уровне могущества, например, мелкие акционеры или рядовые менеджеры. Они проявляют активность и стремятся достичь своих целей, зачастую любой ценой.

– **С. «Спящие чудовища»** – обладают высоким могуществом, но «спят» до определенного времени и не осуществляют активных действий, пока их интересы не ущемлены, например, до резкого падения финансовых показателей. Когда они просыпаются, возникают громкие конфликты, поэтому «Спящих чудовищ» лучше не будить.

– **Д. «Ключевые игроки»** – имеют высокое могущество по отношению к корпорации, активно отстаивают свои интересы. К ним относятся крупные акционеры и генеральный директор. «Ключевые игроки» определяют стратегические цели корпорации.

Менеджмент каждой корпорации должен знать расстановку сил групп влияния, отслеживать изменение их настроений и своевременно реагировать на возникающие угрозы, следуя интересам «Ключевых игроков». «Случайных попутчиков» следует информировать о действиях компании, «Любопытствующими» можно манипулировать, лучше не нарушать основные интересы «Спящих чудовищ».

#### 1.1.4. Принципы корпоративного управления

Принципы – это руководящие правила, следование которым должно привести к достижению высоких результатов деятельности. В отличие от законов,

принципы имеют рекомендательный характер, но их роль в современной корпорации велика, поскольку в дополнение к законам они позволяют организовать эффективную деятельность.

Мировой опыт управления акционерным обществом базируется на трех основных принципах:

- разделение владения и управления капиталом корпорации;
- разделение властей (невмешательство общего собрания акционеров в деятельность исполнительного органа);
- ответственность исполнительного органа за ведение дел общества.

Наряду с указанными широко используются Принципы корпоративного управления ОЭСР (далее – Принципы), утвержденные в 1999 г. В 2004 г. была принята их вторая редакция, ставшая основой для большинства инициатив в области корпоративного управления не только в странах ОЭСР, но и в государствах, не являющихся ее членами. В 2013 г. была начата подготовка новой, третьей редакции Принципов корпоративного управления ОЭСР, завершившаяся в 2015 г. Заключительный вариант новой редакции был официально одобрен сначала Советом ОЭСР 8 июля, а затем на встрече министров финансов и руководителей центральных банков стран «Большой двадцатки» (G20) 4 сентября. Обновленный документ получил название *«Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР»*. Для России, не являющейся членом ОЭСР, но входящей в G20 наряду с другими странами БРИКС, значение и статус этого документа повысились [6].

В данном документе корпоративное управление определяется как система взаимоотношений между руководством компании, советом директоров, акционерами и стейкхолдерами. В редакции Принципов 2015 г. названия разделов выглядят следующим образом [13]:

I. Обеспечение основы для эффективной системы корпоративного управления.

II. Права акционеров, равное отношение к акционерам и основные функции собственности.

III. Институциональные инвесторы, фондовые рынки и иные посредники.

IV. Роль заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в корпоративном управлении.

V. Раскрытие информации и прозрачность.

VI. Обязанности совета директоров.

В соответствии с указанными разделами сформулированы принципы корпоративного управления:

1. Структура корпоративного управления должна стимулировать прозрачные и справедливые рынки и эффективное распределение ресурсов. Она

должна соответствовать требованиям верховенства закона и поддерживать эффективный надзор и правоприменение.

2. Структура корпоративного управления должна защищать права акционеров и обеспечивать справедливое и равное отношение ко всем акционерам, включая миноритарных и иностранных акционеров. У всех акционеров должна быть возможность получить эффективное возмещение вреда за нарушение своих прав.

3. Инфраструктура корпоративного управления должна предусматривать основательные стимулы на протяжении всей инвестиционной цепочки и предписывать рынкам ценных бумаг функционировать таким образом, чтобы способствовать развитию надлежащего корпоративного управления.

4. Структура корпоративного управления должна признавать права заинтересованных лиц, предусмотренные законом или в многосторонних соглашениях, и стимулировать активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными лицами в свете создания благосостояния, рабочих мест и финансово устойчивых предприятий.

5. Инфраструктура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией.

6. Структура корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое руководство компанией, эффективный контроль за менеджментом со стороны совета директоров, а также подотчетность совета директоров перед компанией и акционерами.

Россия учла рекомендации Принципов ОЭСР 1999 г. при разработке Кодекса корпоративного поведения (2002 г.), их второй редакции в 2004 г. при создании Кодекса корпоративного управления (2014 г.), а также при совершенствовании корпоративного законодательства.

Кодекс корпоративного поведения был принят в России в 2002 г. и действовал до 2014 г., затем ему на смену пришел Кодекс корпоративного управления (далее – Кодекс). В нем подчеркнуто, что «надлежащее корпоративное управление не может быть обеспечено только нормами законодательства. Во-первых, законодательство устанавливает и должно устанавливать только общие обязательные правила. Чрезмерная детализация правовых норм препятствует работе обществ, поскольку каждое из них уникально и особенности его деятельности не могут быть полностью отражены в законодательстве. Поэтому часто законодательство либо вообще не содержит норм, регулирующие соответствующие отношения (причем далеко не всегда отсутствие регулирования является пробелом в законодательстве), либо устанавливает общее правило, оставляя за участниками таких отношений возможность выбора варианта пове-

дения. Во-вторых, законодательство оказывается не в состоянии своевременно реагировать на изменения практики корпоративного управления, поскольку внесение изменений требует значительного времени. Многие вопросы, связанные с корпоративным управлением, лежат за пределами законодательной сферы и имеют этический, а не юридический характер» [9].

Применение корпорацией положений Кодекса является добровольным, оно основано на стремлении повысить привлекательность компании в глазах существующих и потенциальных инвесторов. Кодекс состоит из двух частей. Первая часть Кодекса содержит базовые положения, лежащие в основе надлежащего корпоративного управления, – принципы корпоративного управления. Во второй части Кодекса сформулированы рекомендации, раскрывающие способы и механизмы практической реализации его принципов. Принципы корпоративного управления, сформулированные в Кодексе, классифицированы в семь групп, и дана расшифровка их содержания:

### ***I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав:***

1.1. Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.

1.2. Акционерам должна быть предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.

1.3. Система и практика корпоративного управления должны обеспечивать равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.

1.4. Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.

### ***II. Совет директоров:***

2.1. Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.

2.2. Совет директоров должен быть подотчетен акционерам общества.

2.3. Совет директоров должен являться эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.

2.4. В состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров.

2.5. Председатель совета директоров должен способствовать наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.

2.6. Члены совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.

2.7. Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров должны обеспечивать эффективную деятельность совета директоров.

2.8. Совет директоров должен создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.

2.9. Совет директоров должен обеспечивать проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.

### ***III. Корпоративный секретарь общества:***

3.1. Эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров обеспечиваются корпоративным секретарем.

### ***IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества:***

4.1. Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества должна осуществляться в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.

4.2. Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.

4.3. Система вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.

### ***V. Система управления рисками и внутреннего контроля:***

5.1. В обществе должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.

5.2. Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество должно организовывать проведение внутреннего аудита.

## ***VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества:***

6.1. Общество и его деятельность должны быть прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.

6.2. Общество должно своевременно раскрывать полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.

6.3. Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров должно осуществляться в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.

## ***VII. Существенные корпоративные действия:***

7.1. Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), должны осуществляться на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.

7.2. Общество должно обеспечить такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о них, обеспечивает возможность влиять на их совершение, гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты прав акционеров при совершении таких действий.

### **1.1.5. Основные элементы системы корпоративного управления**

***Система корпоративного управления*** – это организационная модель управления корпорацией, обеспечивающая взаимоотношения между руководством компании, советом директоров, акционерами и стейкхолдерами. Перечисленные участники взаимоотношений определяют основные элементы системы корпоративного управления. Их рассмотрение начнем с акционеров, являющихся собственниками компаний, инвесторами и контролерами деятельности совета директоров одновременно.

В теории корпоративного управления выделяют два типа акционеров:

– ***Миноритарии*** (мелкие акционеры) – владельцы менее чем 2 % от голосующих акций компании. В странах, где преобладают миноритарии, владение собственностью является распыленным. Это характерно для англоговорящих государств – США, Великобритании, Канады, Новой Зеландии. Акционеров-миноритариев иначе называют аутсайдерами.

– ***Мажоритарии*** (крупные акционеры) – владельцы крупных пакетов акций (2 % и более от голосующих акций), соответственно, владение собственностью является концентрированным. Это характерно для Германии, Италии, Франции и других стран. Акционеров-мажоритариев иначе называют инсайде-

рами. В России после перехода к рыночной организации хозяйства первоначально предполагалось, что владение собственностью будет распыленным, но уже к концу 90-х гг. XX в. корпоративное управление приобрело признаки концентрированного владения.

Акционеры могут владеть четырьмя основными видами акций:

**1. Обыкновенные акции** – голосующие, т. е. имеющие право голоса на собрании акционеров. Цель их приобретения: участие в управлении корпорацией и распределении прибыли общества. Права акционеров, владеющих обыкновенными акциями:

- право голоса на собрании акционеров;
- право на участие в распределении прибыли компании и получение ее части в виде дивидендов;
- право на часть активов при ликвидации общества;
- преимущественное право на покупку акций нового выпуска пропорционально своей доле.

**2. Привилегированные акции** – не имеют права голоса на собрании акционеров. Целью их приобретения является получение гарантированного дохода на вложенный капитал. Права акционеров, владеющих привилегированными акциями:

- дивиденды выплачиваются по фиксированной ставке до выплаты по обыкновенным акциям;
- первоочередное удовлетворение претензий при ликвидации общества;
- акции могут быть кумулятивными, т. е. доход по ним может накапливаться в течение оговоренного срока;
- акции могут быть конвертированы в обыкновенные акции.

**3. Золотые акции** – принадлежат государству и служат средством государственного контроля приватизированных компаний. Золотые акции широко применяются в практике корпоративного управления в Великобритании, Франции, России, Италии, Сенегала, Малайзии и др.

В России понятие «золотая акция» впервые было определено в Указе Президента РФ «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» от 16 ноября 1992 г. № 1392. Позже в Указе Президента РФ «О государственной программе приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации» от 24 декабря 1993 г. № 2284 было отмечено, что правительство РФ и Госкомимущество РФ вправе принимать решения о замене пакетов акций, закрепленных в федеральную собственность, на «золотую акцию». Владельцами золотой акции, согласно ст. 5 федерального закона «О приватизации государственного имущества и об основах приватизации муниципального имущества в Российской Федерации» от 21 июля 1997 г. могут быть правительство РФ, органы государственной власти

субъектов РФ и органы местного самоуправления. Информация о количестве и отраслевой структуре золотых акций представлена в табл. 1.5.

Таблица 1.5

Количество и отраслевая структура АО, акции которых находились в федеральной собственности или в отношении которых использовалась «золотая акция», шт.

Отрасли	На 01.06.2003	На 01.06.2004	На 01.06.2005	На 01.06.2006	На 01.01.2007
Всего	4 205	3 905	3 783	3 724	3 997
Непроизводственная сфера	1 918	1 781	685	356	405
Промышленность	1 350	1 253	2 078	1 772	1 797
В том числе:					
машиностроение	225	209	178	663	632
легкая промышленность	16	15	9	27	29
промышленность стройматериалов	21	20	19	53	53
пищевая промышленность	43	40	54	141	127
металлургия	34	32	28	101	94
химическая промышленность	19	18	46	98	89
другие отрасли промышленности	992	919	1 735	689	773
Сельское хозяйство	46	43	229	363	534
Строительство	492	457	287	380	504
Транспорт и связь	383	356	459	396	353
Лесное хозяйство	16	15	45	99	88
Прочие отрасли	–	–	–	358	416

Источник: [2].

Владельцы золотых акций назначают своих представителей в совет директоров (наблюдательный совет) и ревизионную комиссию ПАО, которые, кроме обычных прав акционеров, имеют право вето при принятии общим собранием акционеров следующих решений:

- внесение изменений и дополнений в устав ПАО или об утверждении устава ПАО в новой редакции;
- реорганизация ПАО;
- ликвидация ПАО, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- изменение уставного капитала ПАО;
- заключение указанных в федеральном законе РФ «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ крупных сделок и операций, в совершении которых имеется заинтересованность.

Золотая акция дает специальное право государству контролировать деятельность значимых акционерных обществ, включая доступ ко всем их документам, а также выполняет свои функции до принятия решения о прекращении ее действия теми органами, которые ее выпустили. Золотая акция не подлежит обращению на рынке ценных бумаг. Ныне золотая акция сохранилась лишь в стратегически важных секторах экономики стран Евросоюза, России и Казахстана.

**4. Винкулированные акции** – именные акции, которые выпускаются в непубличных корпорациях (АО, ООО), обеспечивают наблюдение и контроль за составом и деятельностью акционеров с целью недопущения определенных участников или групп лиц к управлению компанией.

Возможности акционеров напрямую зависят от принадлежащего им пакета акций и обеспечивают следующие права в корпоративном управлении:

- 1 % акций – доступ к реестру акционеров, подача исков в суд на менеджеров за их действия, повлекшие убыток для компании;
- 2 % – право выносить вопросы, решения и кандидатов на собрание акционеров;
- 10 % – право созывать внеочередное собрание акционеров;
- 15 % – гарантируют проведение своего представителя в совет директоров, при численном составе совета директоров более 7;
- 20 % – являются «преобладающим участием в капитале общества», в некоторых случаях может давать значительные права по управлению обществом (членство в совете директоров и пр.);
- 25 % – блокирующий пакет, дает доступ к первичным бухгалтерским документам и протоколам коллегиального исполнительного органа. Владельца данного пакета акций называют блокхолдером;
- 25 % + 1 акция – позволяют блокировать вопросы, для решения которых требуется квалифицированное большинство, гарантируют членство в совете директоров;
- 30 % – право на принятие всех решений по всем вопросам повестки дня при проведении повторного собрания акционеров;
- 50 % + 1 акция – обеспечивают почти полное управление обществом, позволяют решать те вопросы, которые не требуют квалифицированного большинства. Это также кворум общего собрания акционеров;
- 75 % + 1 акция – абсолютное большинство голосов, т. е. полное и безусловное управление обществом. Всегда имеется кворум для проведения общего собрания акционеров, может быть принято любое решение вплоть до ликвидации;
- 95 % + 1 акция – право направить в общество требование о выкупе ценных бумаг;
- 100 % – отсутствуют требования о сроках созыва собрания акционеров.

Акционер, имеющий преимущественный пакет акций, называется **бенефициаром** (бенефициарием), фактическим выгодоприобретателем дохода от деятельности компании. Им может быть как физическое, так и юридическое лицо. В оффшорном бизнесе – это его реальный собственник, который также называется «конечным бенефициаром». Он, как правило, отличается от номинального владельца, который указан в учредительных документах: де-факто бенефициар является собственником бизнеса со всеми правами управления и получает доход от деятельности компании, но де-юре право собственности закреплено за иными лицами. Наличие номинального руководства обосновывается сохранением конфиденциальности по отношению к конечному бенефициару<sup>1</sup>.

В отличие от номинальных акционеров, бенефициарный владелец представляет собой реального собственника организации или активов. С юридической точки зрения владельцами корпорации выступают все акционеры, но обладающий акциями бенефициар имеет следующие права и возможности: принятие участия в процессе формирования уставного капитала; передача акции другому бенефициару; присутствие на собрании акционеров и наличие права голоса; принятие участия в выборе номинальных руководителей организации; участие при определении профиля деятельности организации<sup>2</sup>.

Миноритарные акционеры могут быть физическими и юридическими лицами, размер их пакетов акций не позволяет напрямую участвовать в управлении компанией, в частности, в формировании совета директоров. Пакет акций миноритария называется «неконтролирующим». Мелкие акционеры для защиты и продвижения своих интересов, достижения внешних и внутренних эффектов на собрании акционеров могут объединяться в пулы, которые по договоренности голосуют от лица своих участников, пропорционально количеству объединившихся акций. Например, пул, собравший 12 % акций, может выбрать 12 % членов совета директоров. Если совет директоров состоит из 10 членов, то 12 % акций гарантируют продвижение в него представителя пула.

Обратная сторона пула – «корпоративный шантаж» миноритариев, называемый «гринмейлом» («гринмейлингом»), например, требование выкупа своих акций по повышенной цене под угрозой парализовать работу компании судебными исками с требованием осуществления своих прав.

**Генеральный директор** является ключевым звеном системы корпоративного управления, осуществляющим текущее руководство деятельностью общества и обеспечивающим достижение его целей, реализацию стратегии и политики. Генеральный директор – это единоличный исполнительный орган общества, коллегиальным исполнительным органом является правление, дирекция.

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.kakprosto.ru/kak-832639-kto-takoy-beneficiar#ixzz47VVx5yYv>.

<sup>2</sup> URL: <http://vedinform.com/finance/lc/chto-takoe-beneficiar.html>.

Исполнительный орган осуществляет руководство текущей деятельностью корпорации, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания или совета директоров, подотчетен совету директоров и общему собранию.

В Уставе общества, предусматривающего наличие одновременно единоличного и коллегиального исполнительных органов, определяется компетенция коллегиального органа. В этом случае лицо, выполняющее функции единоличного исполнительного органа общества (директора, генерального директора), осуществляет также функции председателя коллегиального исполнительного органа общества (правления, дирекции) (в ред. Федерального закона от 07.08.2001 г. № 120-ФЗ).

Генеральный директор может быть акционером корпорации либо наемным менеджером. В России чаще всего Генеральный директор является крупным акционером. Генеральный директор назначается Общим собранием акционеров из числа избранных членов Совета директоров общества. Он обязан способствовать приросту капитала компании и обеспечивать ежегодную прибыль, необходимую для распределения в качестве дивидендов между акционерами в порядке и размерах, установленных Общим собранием акционеров.

С Генеральным директором общество заключает контракт, основные положения которого утверждаются на Общем собрании акционеров. Генеральный директор подотчетен общему собранию акционеров. Совет директоров не вправе ограничивать полномочия Генерального директора, но может вынести вопрос об его отзыве на Общее собрание акционеров.

Генеральный директор осуществляет без доверенности действия от имени общества, представляет его интересы во всех российских и иностранных компаниях. Ему предоставлено право распоряжаться средствами и имуществом общества в пределах, определенных уставом и решениями Общего собрания. В своей повседневной деятельности Генеральный директор принимает решения и издает приказы по оперативным вопросам деятельности компании. Правление общества организует выполнение его приказов. Только с согласия Генерального директора Совет директоров может назначить члена Правления и определить пределы его обязанностей.

**Совет директоров** – орган управления в корпорации, образуемый путем избрания его членов на общем собрании акционеров на определенный срок. СД осуществляет руководство деятельностью акционерного общества в период времени между ежегодными собраниями акционеров в соответствии с компетенцией, предоставляемой ему по закону и по уставу. Совет директоров создается в обязательном порядке во всех акционерных обществах за исключением тех, в которых число акционеров-владельцев голосующих акций менее 50. Если совет директоров не избирается, то его функции выполняет общее собрание акционеров.

Совет директоров должен принимать решения в интересах акционеров – владельцев и выгодоприобретателей, его конечной целью является повышение стоимости акционерного общества и увеличение рыночных цен его акций, т. е. рост акционерного капитала. Основными функциями совета директоров являются:

- определение стратегии развития корпорации;
- организация эффективной деятельности ее исполнительных органов;
- контроль деятельности нижестоящих органов управления акционерным обществом;
- обеспечение реализации прав и законных интересов акционеров.

Членом совета директоров общества может быть только физическое лицо, но не обязательно непосредственный акционер данного общества. Количественный состав совета директоров определяется общим собранием или уставом общества, но не может быть менее пяти членов. В акционерном обществе с числом более 1 000 акционеров должно быть не менее семи членов; а с числом более 10 000 – не менее девяти. Фактическая численность Совета зависит от понимания акционерами принципа разумной достаточности, так как директора получают за свою работу высокую заработную плату.

В состав совета директоров, как правило, входят три категории директоров – исполнительные, неисполнительные и независимые директора.

**Исполнительные директора в совете директоров** – это члены совета, работающие в компании постоянно или большую часть времени и занимающие определенную должность. Ими могут быть члены коллегиального исполнительного органа общества и единоличный исполнительный орган (Генеральный директор). В соответствии с законом члены коллегиального исполнительного органа не могут составлять более 1/4 состава совета директоров. В соответствии с Законом об АО лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не может быть одновременно председателем совета директоров (п. 2 ст. 66). Однако закон не запрещает генеральному директору войти в состав совета директоров. Поэтому в списке кандидатов в члены совета директоров должно указываться, является ли кандидат генеральным директором. Присутствие в составе совета директоров генерального директора усиливает его исполнительную власть, а если еще он является самым крупным акционером, то он не имеет противовесов. Поэтому для эффективной работы совета директоров важно присутствие независимых директоров.

**Независимые директора** – это члены совета директоров, имеющие независимые суждения в силу того, что они не являются членами правления и независимы от должностных лиц общества, их аффилированных групп, крупных контрагентов, а также не находятся с обществом в иных отношениях, которые могут повлиять на свободу их суждений. Независимые директора, как правило, это признанные ученые, аудиторы, представители банков, президен-

ты крупных компаний из других отраслей деятельности. Они придают компании респектабельность.

Независимые директора могут одновременно работать в советах директоров нескольких компаний, они владеют важной конфиденциальной информацией, но не имеют права ее использовать в интересах других лиц. У них есть своя «Табель о рангах», исключение из которой означает крах карьеры. Независимые директора – мощный противовес менеджерам и акционерам, так как они не боятся высказывать свое мнение относительно действий совета директоров. Согласно ст. 102 Кодекса корпоративного управления от 2014 г., независимым директором (кандидатом для избрания в качестве независимого директора) считается лицо, которое:

- не связано с обществом;
- не связано с существенным акционером общества;
- не связано с существенным контрагентом или конкурентом общества;
- не связано с государством (Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации) или муниципальным образованием.

Мнение независимых директоров особенно важно при обсуждении и принятии решений по вопросам выработки стратегии развития общества, оценки ответственности деятельности исполнительных органов избранной стратегии, разрешении корпоративных конфликтов с участием акционеров, а также по иным важным вопросам, решение которых может затронуть интересы акционеров. Наличие в составе совета директоров общества независимых директоров позволяет сформировать беспристрастное мнение по обсуждаемым вопросам, что, в конечном счете, способствует укреплению доверия инвесторов к обществу.

***Неисполнительные директора*** – это члены совета директоров, которые не совмещают работу в нем с деятельностью на какой-либо исполнительной должности в обществе. Они не принимают участия в повседневном руководстве компанией и входят в совет директоров как консультанты или представители акционеров, имея одну из основных целей – оценивать работу председателя совета директоров.

Неисполнительными директорами становятся чаще всего представители акционеров предприятий, банков, инвестиционных фондов и других организаций, сотрудничающих с компанией. Акционер, владеющий крупным пакетом акций компании, также может быть приглашен в качестве неисполнительного директора. В любом случае это должны быть наиболее заслуженные и талантливые люди. Для обеспечения открытого процесса выборов членов совета при нем создается комитет по назначениям, а также комитет по вознаграждениям, занимающийся вопросами достойного материального стимулирования для талантливых руководителей.

Неисполнительные директора играют роль противовесов исполнительным, поскольку не зависят от них ни административно, ни функционально. Согласно большинству кодексов корпоративного поведения европейских государств, в составе совета директоров неисполнительные директора должны составлять большинство, обеспечивая непредвзятость в оценках управления обществом, полезные контакты, новые дополнительные знания и опыт. **Председатель совета директоров всегда должен быть неисполнительным директором**, это исключает влияние генерального директора и позволяет ему принимать объективные решения.

В теории и практике корпоративного управления выделяют два типа структур совета директоров:

**1. Однопалатный (унитарный) совет директоров**, состоящий из одной палаты, которую зачастую называют исполнительным советом (рис. 1.5). В нем исполнительные, неисполнительные и независимые директора работают вместе, несут солидарную ответственность за результаты деятельности акционерного общества. Оплата труда членов совета директоров очень высокая, что обеспечивает их мотивацию к эффективной деятельности и соблюдению этичности. Однопалатный совет директоров характерен для корпораций с распыленным владением собственностью.

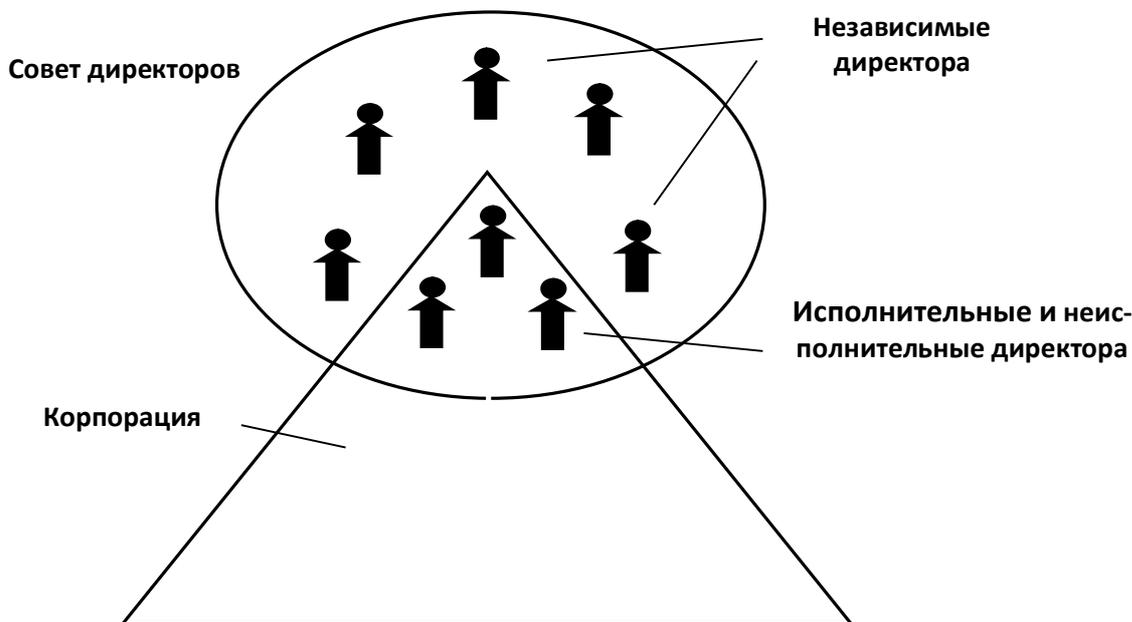


Рис. 1.5. Однопалатный совет директоров

**2. Двухпалатный совет директоров**, состоящий из двух палат – наблюдательного и исполнительного совета (рис. 1.6). Применяемая в компании структура совета директоров отражает национальные особенности моделей корпоративного управления. Чаще всего выделяют два вида моделей:

– *модель «W»*, имеющая несколько названий-синонимов – американская, англо-саксонская, аутсайдерская. Она характерна для англоговорящих стран (США, Канада, Новая Зеландия, Великобритания, Австралия и др.);

– *модель «B»*, также имеющая несколько названий-синонимов – германская, немецкая, континентальная, инсайдерская. Она характерна для стран Центральной Европы и Скандинавских стран, менее типична для Бельгии и Франции. В России, как было показано выше, также используется данная модель, но с отечественными особенностями. В силу этого иногда говорят о российской модели корпоративного управления.

Универсальной, максимально эффективной модели корпоративного управления не существует, каждая модель имеет свои плюсы и минусы.

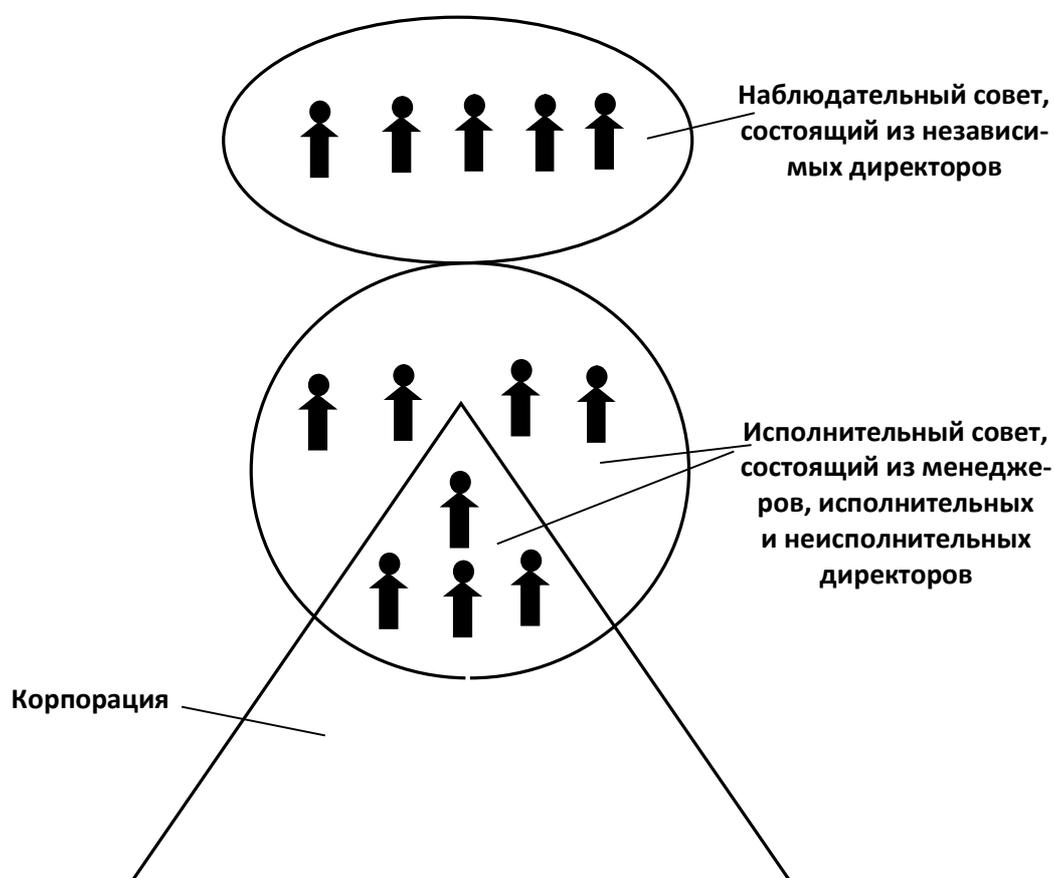


Рис. 1.6. Двухпалатный совет директоров

Страновые различия одних и тех же видов моделей огромны, но в целом можно говорить об их общих чертах. Сравнительная характеристика моделей «W» и «B» представлена в табл. 1.6.

## Сравнительная характеристика моделей корпоративного управления

Область расхождений	Модель «W»	Модель «В»
Корпоративное право	Общее	Континентальное
Корпоративное финансирование / контроль	Рыночный (аутсайдерский)	Банковский (инсайдерский)
Корпоративное владение (структура)	Распыленное	Концентрированное
Основное противоречие	Акционеры – менеджмент	Мажоритарии – миноритарии
Совет директоров	Однопалатный (унитарный, функции стратегического управления и контроля деятельности менеджеров совмещены)	Двухпалатный (функции контроля и стратегической инициативы разделены). Контроль осуществляет наблюдательный совет, за стратегическую инициативу отвечает исполнительный совет
Ориентация на интересы	Акционеров (максимизация состояния)	Заинтересованных лиц (гармонизация интересов)

Из нее видно, что американская и немецкая модели корпоративного управления являются противоположностями. На практике между ними находится множество вариантов с преобладанием качеств той или иной модели, отражающих национальные особенности конкретной страны и зависящих от механизма защиты прав акционеров, функций и задач совета директоров, уровня раскрытия информации корпорацией.

*Американская модель корпоративного управления* определяется особенностями национальной акционерной собственности:

- высочайшая степень распыления капитала, приводящая к тому, что ни одна из групп акционеров не может доминировать в совете директоров корпорации;
- высокая ликвидность акций, наличие высокоразвитого рынка ценных бумаг, позволяющего любому акционеру быстро и беспрепятственно продать свои акции, а инвестору – приобрести их;

развитость рынка корпоративного контроля, проявляющаяся в многочисленных слияниях, поглощениях и выкупах компаний и обеспечивающая эффективный контроль со стороны рынка за деятельностью менеджеров.

Собрания акционеров-аутсайдеров являются в большой степени формальными, так как в силу небольших пакетов акций они имеют довольно ограниченные возможности участвовать в управлении корпорацией – ни один из акционеров не может реально контролировать ее менеджмент. Фактически управление осуществляет совет директоров, отвечая за следующие основные задачи:

- решение наиболее важных общекорпоративных вопросов;
- назначение и контроль деятельности администрации;
- контроль финансовой деятельности;
- обеспечение соответствия деятельности корпорации действующим нормам права.

Главная обязанность совета директоров – защита интересов акционеров и максимальное увеличение их богатства, гарантия роста стоимости корпорации. Совет директоров состоит в среднем из 12 чел., а главный управляющий (генеральный директор или президент), принимающий все основные решения, также является членом совета. Большинство директоров – независимые, в основном действующие или бывшие менеджеры других компаний, они играют роли контролеров-стратегов. В большинстве американских компаний генеральный директор играет роль председателя совета директоров. Однако в крупнейших корпорациях председатель совета директоров и генеральный исполнительный директор (президент) – разные лица, обязанности которых различаются.

Финансовые результаты работы корпорации рассматриваются на заседаниях совета директоров, как правило, не реже одного раза в квартал. Члены совета директоров несут ответственность за состояние дел в корпорации. Для этого в его структуре создаются постоянные комитеты, количество которых и направления их деятельности определяются самой корпорацией. Наиболее часто встречаются комитеты по вопросам управления и заработной платы, аудиту (ревизионный комитет), финансовый комитет, избирательный комитет, комитет по оперативным вопросам, в крупных корпорациях – комитеты по связям с общественностью. Например, по требованию американской Комиссии по ценным бумагам и биржам, комитеты по аудиту и вопросам вознаграждения должны быть в каждой корпорации.

Совет директоров осуществляет подбор и назначение президента (генерального директора), вице-президентов, казначея, секретаря и других руководителей корпорации, предусмотренных ее уставом. Назначенный руководитель корпорации имеет большие полномочия и подотчетен только совету директоров и акционерам.

Основные преимущества англо-американской модели<sup>1</sup>:

- высокая степень мобилизации личных накоплений через фондовый рынок, легкость и быстрота их перетока между компаниями и отраслями;
- инвесторы ориентированы на поиск сфер, обеспечивающих высокий уровень дохода (через рост курсовой разницы или высокие дивиденды), готовность ради этого принять повышенные риски, что стимулирует компании к ин-

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.msfofm.ru/library/94-corporate-finance>.

новациям, поиску перспективных направлений развития, поддерживает их конкурентоспособность;

- легкость «входа» и «выхода» для инвесторов в компании;
- высокая информационная прозрачность компаний, вытекающая из указанных особенностей.

Основные недостатки англо-американской модели:

- высокая стоимость привлеченного капитала;
- ориентация высших менеджеров, вынужденных учитывать ожидания инвесторов, преимущественно на краткосрочные цели. Они стараются избегать шагов, которые могут привести к снижению курсовой стоимости акций;
- завышенные требования к доходности инвестиционных проектов;
- значительные искажения реальной стоимости активов фондовым рынком, высокая опасность переоценки (чаще) или недооценки (реже) активов;
- завышенный уровень вознаграждения высшего менеджмента.

***Немецкая модель порождена прямо противоположными факторами:***

- концентрация акционерного капитала у различного рода институциональных инвесторов и сравнительная меньшая степень его распыленности у частных инвесторов;
- относительно слабое развитие рынка акций.

В основе немецкой модели лежит принцип социального взаимодействия: все стороны, заинтересованные в деятельности корпорации, имеют право участвовать в процессе принятия решений (акционеры, менеджеры, персонал, банки, государство, общественные организации). Немецкая модель характеризуется слабой ориентацией на фондовые рынки и акционерную стоимость в управлении, так как компания сама контролирует свою конкурентоспособность и результаты работы.

В Германии акционерный капитал в значительной мере сконцентрирован и находится во взаимном владении нескольких крупных юридических лиц – банков и корпораций. Финансовые институты контролируют до 70 % акций, сводя к минимуму роль индивидуальных инвесторов и внешних акционеров. Банки через своих представителей в советах директоров (это является коренным признаком германской модели) осуществляют функции мониторинга и контроля, организуют эмиссию ценных бумаг, управляют по доверенности акциями. Вследствие слабого развития рынка капитала банки представляют собой основной источник внешнего финансирования корпорации. Большинство акционеров покупают акции (в основном «на предъявителя») через банки, которые, будучи депозитариями, имеют право голоса на собраниях по доверенности. Банки на основании материалов корпорации направляют свои предложения и рекомендации акционерам, и, если те не откликаются, не высказывают особого

мнения, голосуют по своему усмотрению. Фактически банки несут экономическую и моральную ответственность за управление корпорацией.

Главной целью германского совета директоров является не защита интересов отдельных групп акционеров, а повышение конкурентоспособности корпорации в целом. Структура и численный состав совета в большей мере определяется законодательством, а не уставами корпорации (например, закон требует, чтобы число членов наблюдательного совета было 20 чел.) и не подлежит изменению. Его членами могут быть представители банков («аффилированные аутсайдеры»). В небольших корпорациях (число акционеров менее 500) акционеры избирают весь наблюдательный совет, в средних (500–2 000 чел.) – треть (совет состоит из 9 чел.), в крупных (более 2 000 чел.) – половину (10 из 20). Остальных членов совета из своих рядов избирает трудовой коллектив и профсоюзная организация. Это позволяет достичь баланса интересов.

Основными преимуществами немецкой модели считаются:

- более низкая по сравнению с США и Великобританией стоимость привлечения капитала;
- ориентация инвесторов на долгосрочное развитие;
- высокий уровень устойчивости компаний;
- более высокая степень корреляции между фундаментальной стоимостью компании и стоимостью ее акций.

Недостатки немецкой модели проявляются в следующем:

- более сложный, по сравнению с США и Великобританией, «вход» и «выход» вложений инвесторов в компании;
- невысокая степень информационной прозрачности компаний;
- недостаточное внимание к правам миноритарных акционеров<sup>1</sup>.

В заключение рассмотрим национальные особенности моделей корпоративного управления в некоторых странах<sup>2</sup>. В Японии формально структура совета директоров повторяет американскую. На практике почти 80 % японских открытых акционерных обществ не имеют в составе советов независимых директоров, а сами советы, как и в Германии, являются проводниками интересов компании. При этом две отличительные черты немецкой модели – представительство банков и работников компании – здесь отсутствуют. Почти все члены советов директоров японских компаний – представители высшего руководства или бывшие управляющие.

Во Франции для корпоративного управления характерно следующее:

- высокая степень концентрации капитала. Корпоративный сектор представляет крупнейшую группу акционеров;

---

<sup>1</sup> URL: <http://psyera.ru/3660/anglo-amerikanskaya-model-korporativnogo-upravleniya>.

<sup>2</sup> Там же.

- некоторые крупнейшие компании принадлежат государству;
- большое число акционеров не принимает участия в контроле;
- возможна как одноуровневая, так и двухуровневая структура советов директоров.

В Швеции действует система унитарных (одноуровневых) советов, но в отличие от США законодательно закреплено участие представителей трудового коллектива, а участие менеджмента сведено к включению в совет президента компании. В Нидерландах распространена двухуровневая система советов директоров, но служащие не допускаются в наблюдательные советы, которые состоят только из независимых директоров. В Италии даже очень большие компании нередко принадлежат семьям, поэтому крупнейшие акционеры почти всегда являются менеджерами, а советы директоров – унитарными.

### **Вопросы для контроля знаний**

1. Дайте определение понятия корпорации, корпоратизма и корпоративного управления.
2. Раскройте сущность корпоративных отношений, назовите их субъекты.
3. Покажите отличие корпоративного управления от корпоративного менеджмента.
4. Какие изменения организационно-правовых форм корпораций произошли в соответствии с поправками к Гражданскому кодексу РФ от 01.09.2014 г.?
5. Треугольник основных конфликтов интересов в корпорации.
6. Покажите, как по модели Монделоу определяется влияние стейкхолдера на корпорацию.
7. Приведите и охарактеризуйте матрицу интересов и могущества стейкхолдеров по отношению к корпорации, предложенную И. Б. Гурковым.
8. Что такое принципы корпоративного управления, для каких целей и кем они сформулированы?
9. Охарактеризуйте «Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР».
10. Дайте определение понятия системы корпоративного управления.
11. Охарактеризуйте типы акционеров, покажите их особенности.
12. Что такое обыкновенная акция, какими признаками она обладает?
13. Что такое привилегированная акция, какими признаками она обладает?
14. Что такое золотая акция, какими признаками она обладает?
15. Охарактеризуйте винкулированные акции и их предназначение.
16. От каких факторов зависят возможности акционеров в управлении корпорацией?
17. Дайте определение понятия гринмейлинг, почему он возникает?

18. Кто является бенефициаром (бенефициарием) в корпорации, какие преимущества он имеет?
19. Охарактеризуйте предназначение и функции генерального директора в системе корпоративного управления. Кто его назначает?
20. Охарактеризуйте предназначение и функции совета директоров в корпорации. Как он формируется?
21. Охарактеризуйте предназначение и функции исполнительных директоров в совете директоров.
22. Охарактеризуйте предназначение и функции независимых директоров в совете директоров.
23. Кто является неисполнительными директорами в совете директоров, каковы их функции?
24. Дайте определение понятия однопалатного (унитарного) совета директоров, охарактеризуйте его структуру и функции.
25. Дайте определение понятия двухпалатного совета директоров, охарактеризуйте его структуру и функции.
26. Охарактеризуйте модель корпоративного управления «W», в каких странах она используется?
27. Охарактеризуйте модель корпоративного управления «B», в каких странах она используется?
28. Каковы основные преимущества и недостатки англо-американской модели корпоративного управления?
29. Каковы основные преимущества и недостатки немецкой модели корпоративного управления?

## **1.2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ**

- **Разгосударствление экономики, приватизация и акционирование компаний как способы создания корпораций**
- **Особенности создания корпораций в постсоветской России**
- **Предпосылки формирования корпораций и корпоративного управления на стадиях жизненного цикла «Выхаживание», «Младенчество» и «Юность»**
- **Формирование корпораций и корпоративного управления на стадиях жизненного цикла «Юность» и «Расцвет»**
- **Российские особенности создания корпораций на стадии относительной стабильности**
- **Признаки старения и смерти корпораций**

### **1.2.1. Разгосударствление экономики, приватизация и акционирование компаний как способы создания корпораций**

Корпорации как объединение людей в мире существуют с давних времен. Считается, что первые корпорации появились еще в Древнем Риме. Пробраз современных корпораций возник в эпоху Великих географических открытий конца XV в., когда появилась необходимость концентрации значительного капитала для установления и развития торговых отношений с отдаленными колониями и странами. Их основные черты формировались в Голландии в начале XVI в., затем в Англии. В 1566 г. была образована известная Англо-Русская торговая корпорация, но это по своей сути было скорее товарищество пайщиков.

Впервые длительная практика деятельности корпораций получила законодательное оформление во Франции в 1810 г., а затем и в других странах. Развитие корпораций в Англии, Голландии и Франции происходило эволюционным способом, путем проб и ошибок, было связано в первую очередь с развитием морской торговли и освоением колоний. Другие европейские страны и Соединенные Штаты Америки формировали свое корпоративное законодательство, активно используя их опыт и нормативную базу.

В Россию идею создания корпораций привез Петр I после поездки в Европу в 1699 г., затем он прилагал большие усилия к созданию акционерных обществ. После открытия Алеутских островов в 1794 г. была создана знаменитая Русско-Американская Компания. К 1916 г. в России было учреждено 2 956 ак-

ционерных обществ с весомым уставным капиталом – 5,5 млрд р. (для справки: в то время корова стоила 16 р.).

Декретом СНК от 1 марта 1919 г. существование негосударственных коммерческих корпораций в России было запрещено. НЭП несколько возродил эту форму хозяйствования, но с 1929 г. акционерные общества в Советском Союзе полностью прекратили свое существование. Почти на 70 лет была остановлена практика корпоративного управления и трансляция его культуры.

Возникновение и деятельность современных корпораций возможна только в условиях экономических отношений. Известно, что любая рыночная экономика опирается на три фундаментальных положения: экономическую свободу, экономические контрактные отношения и частную собственность. В государствах с рыночной экономикой эти положения постоянно совершенствуются путем сочетания процессов разгосударствления и национализации экономики, приватизации компаний и акционирования в зависимости от сложившейся политической и экономической ситуации. В странах, осуществляющих переход от социализма к экономическим отношениям, разгосударствление экономики, приватизации компаний и акционирование становятся необходимыми. Эти понятия тесно связаны между собой, но различаются по процедурам действий.

**Приватизация** – это возмездное отчуждение государственной собственности физическим и (или) юридическим лицам. Приватизация подразумевает преобразование формы государственной (муниципальной) собственности в частную путем ее передачи-продажи (полной или частичной) в частные руки.

**Разгосударствление** – это процесс упразднения государственного монополизма, формирование многоукладной смешанной экономики, ее децентрализации, освобождения государства от функций прямого хозяйственного управления предприятиями. При разгосударствлении осуществляется изменение форм и содержания отношений собственности, осуществляется переход к экономическим методам руководства компаниями.

**Акционирование** – способ приватизации государственных и муниципальных предприятий путем их преобразования в акционерные общества (АО). Создание АО в процессе приватизации существенно отличается от обычного порядка учреждения хозяйственных обществ тем, что не предусматривает объединения денежных средств различных лиц для формирования уставного капитала общества, как это имеет место при традиционном способе. Экономическую основу акционерного общества, возникающего при приватизации, составляет имущество, закрепленное за соответствующим предприятием на праве хозяйственного ведения и являющееся государственной или муниципальной собственностью. Стоимость данного имущества определяет размер уставного капитала АО, на его сумму выпускаются акции, размещаемые между физическими и юридическими лицами.

В СССР в 1990–1991 гг. велись бурные дискуссии по поводу выбора модели приватизации, последовательности действий, их полноты и скорости. На тот момент были известны три основные модели [2]:

**Модель массовой бесплатной приватизации** – граждане страны бесплатно наделяются весомой частью государственной собственности. Для эффективного корпоративного управления предприятием массовая приватизация оказывается скорее негативной, но в дальнейшем все зависит от темпов концентрации собственности.

**Модель инсайдеров** – работники и менеджеры приобретают предприятие целиком или контрольный пакет его акций (акции принадлежат им персонально) с правом их последующей продажи. В мировой практике достаточно распространена передача убыточных государственных предприятий в собственность работников. Недостаток этой модели в том, что работники больше заинтересованы в росте зарплаты и сохранении рабочих мест, чем в прибыли и дивидендах. Эффективность приватизации по этой модели зависит от развития рынка акций и состояния корпоративного законодательства.

**Модель единовременного установления мажоритарного контроля** – внешний покупатель приобретает предприятие целиком или контрольный пакет его акций. Нередко им становится инвестор, технологически связанный с этой компанией. При реализации данной модели практикуются прямая продажа предприятия стратегическому инвестору (case-by-case), аукционы и инвестиционные конкурсы. Это самый медленный способ приватизации, но он позволяет обеспечить эффективное корпоративное управление.

Можно также назвать **модель смешанного (частно-государственного) контроля**, которую использовали страны с переходной экономикой. Правда, ни в одной из них чиновники так и не сумели эффективно управлять пакетами акций, оставшимися в собственности государства.

**Модель «социально ориентированной» собственности** отличалась от других тем, что непроданные акции передавались в социальные фонды. Встречалась и **модель «стандартных продаж»** по открытой подписке.

За 1980-е гг. в мире было приватизировано около 7 тыс. предприятий более чем в 50 странах, из них 2 тыс. – в развивающихся государствах. Как правило, приватизация сводилась к трудным переговорам о продаже крупных государственных предприятий стратегическим инвесторам за лучшую цену. При этом важнейшим условием была способность потенциального приобретателя управлять предприятием. Приватизация проводилась в основном с целью сокращения бюджетных расходов на дотации убыточным предприятиям, а также для пополнения бюджета за счет продажи компаний. Очевидные достоинства такого способа приватизации реализуются, если в стране действует фондовый рынок, есть твердые гарантии прав частной собственности и традиции корпора-

тивного управления. В постсоциалистических странах, где отсутствовал рынок капитала, а традиций частной собственности на средства производства не было вовсе, использовать этот опыт было сложно.

Ключевой проблемой для всех стран, включая Россию, стал выбор модели приватизации, политически приемлемой для основных групп населения. Развивающиеся государства были вынуждены принять ускоренные модели приватизации, отличавшиеся от моделей западных стран. Как правило, применялась модель массовой бесплатной приватизации или модель инсайдеров, хотя были случаи, когда крупные предприятия продавались стратегическому инвестору по схеме case-by-case.

В ряде постсоциалистических стран были восстановлены права собственности прежних владельцев (проведена реституция). При проведении земельной реформы реституция срабатывала успешно, так как во многих районах было хорошо известно, а кое-где и документально подтверждено, кому какая часть земли принадлежала. Латвия, Литва, Эстония и Восточная Германия приватизировали основную часть земель, возвратив их прежним владельцам.

Первой в Восточной Европе начала приватизацию Венгрия. Она продавала собственность, в том числе крупные предприятия, как по модели инсайдеров, так и через выпуск акций на открытый рынок. В процессе такой приватизации многие предприятия перешли в собственность их директоров. Были и прямые сделки с внешними иностранными стратегическими инвесторами. В стране возникли новые крупные финансовые структуры. Вместе с тем сформировалась сеть перекрестной собственности на предприятиях, в которых государство сохраняло свое участие. Приватизация проходила крайне медленно.

Болгария позже Венгрии приняла закон о приватизации (в 1992 г.), который во многом повторял венгерскую стратегию. В Восточной Германии для ускорения приватизации не ориентировались на высокие цены при продаже государственной собственности, многие предприятия выставлялись на аукцион по стартовой цене в одну марку, чтобы на нем определилась их реальная продажная цена. Особенностью приватизации в Восточной Германии было широкое участие в ней западногерманского и европейского капитала.

Чехия, Литва, Монголия, Польша, Латвия, Румыния практиковали бесплатное распределение госсобственности с помощью приватизационных чеков или приватизационных счетов, которые можно было обменять на акции. Первые три страны дальше других продвинулись в этом. В Литве приватизационные счета индексировались с учетом инфляции. Бесплатное распределение долей государственной собственности позволило провести массовую и быструю приватизацию и создать исходные условия для зарождения финансовых рынков. В Польше сочетались бесплатное распределение акций среди населения и их продажа работникам приватизируемых предприятий, в том числе со скид-

кой. Там успешно прошла «малая приватизация» предприятий бытового обслуживания, а также приватизация через ликвидацию предприятий средних размеров, имущество которых продавалось работникам.

### **1.2.2. Особенности создания корпораций в постсоветской России**

В СССР процесс разгосударствления экономики и приватизации предприятий фактически начался в 1987–1988 гг. до наступления легальной массовой приватизации. Так, большинство коммерческих банков было создано в 1988–1990 гг. Первые крупные объекты приватизировались на основании специальных постановлений Совета Министров СССР и других властных органов. Учредителями большинства коммерческих банков и бирж были крупные государственные предприятия и объединения. Узаконенной общей модели приватизации еще не существовало, спонтанная приватизация государственной собственности активизировалась в конце 1991 г. в условиях распада СССР. Акционирование в РФ получило широкое развитие с 1992 г.

В начале переходного периода к экономическим отношениям государству формально принадлежало примерно 250 тыс. предприятий (более 90 %). Массовый характер предстоявшей приватизации накладывал на нее политические ограничения: могла быть реализована только такая программа, которая отвечала народным представлениям о «справедливой» приватизации. Популярностью пользовалась идея бесплатной приватизации. Граждане расхаживали в частных: между кем и как делить? Только между работниками предприятий или между всеми? Было ясно, что каждый участник приватизации (рабочие, администрация, местная власть) захочет извлечь в ходе массовой бесплатной приватизации выгоду для себя. Как совместить интересы разных сторон?

Возможная цена продажи приватизируемого имущества зависит от множества факторов: общей экономической и политической ситуации в стране, хода других экономических и политических реформ, доверия граждан к власти и ее решимости последовательно проводить реформы. Продавец-приватизатор при установлении цены исходит из наличия платежеспособного спроса и, что особенно важно, из того, как быстро надо реализовать объект. Если речь идет о массовой приватизации, то продавать приходится дешево.

Опыт западных стран с развитой рыночной экономикой для России был практически неприменим. Приватизация крупных предприятий по стратегии case-by-case, как в Великобритании, была возможна только при наличии развитого фондового рынка, значительных свободных капиталов, которые можно привлечь к приватизации, достаточного числа квалифицированных менеджеров с опытом работы в условиях рынка и специалистов по аудиторской оценке предприятий. При установлении стоимости предприятия важна цена земли, на которой оно находится. Ее объективно определить можно только при сложив-

шемся рынке земли. Всех этих необходимых предпосылок в начале приватизации в России не было, а проводить приватизацию крупных предприятий надо было быстро. Мелкие компании – кафе, магазины и ателье – могли быть приватизированы экономически наиболее рациональным способом: через аукционы за деньги, что и было сделано. Уже с начала 1992 г. в ходе «малой приватизации» в России начал формироваться институт легальной частной собственности.

К лету 1991 г. стала очевидной неудача Польши приватизировать промышленность через продажу предприятий инвесторам, а чековая приватизация в Чехии выглядела многообещающе. Предложение использовать для массовой приватизации в России специальные платежные средства становилось все более популярным. 3 июля 1991 г. были приняты законы «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в РСФСР» и «Об именных приватизационных счетах и вкладах в РСФСР». Они означали, что *в России сделан выбор модели массовой бесплатной приватизации*, согласно которой граждане страны бесплатно наделяются частью государственной собственности.

Негативные экономические последствия *модели массовой бесплатной приватизации*: предприятия переходят в руки мелких акционеров и инсайдеров, краткосрочные цели деятельности оказываются важнее долгосрочных, работники-акционеры предпочитают направлять доходы предприятия на зарплату; себестоимость растет, прибыль снижается, сохраняется избыточная численность работающих, инвестиции не производятся, наступает технический застой. Массовая бесплатная приватизация по стандартной схеме не учитывает отраслевые и региональные особенности предприятий, поэтому не может быть эффективной. Но в то время широкие слои населения отвергали саму идею перехода государственной собственности в нечестные частные руки. «Правительству реформ» пришлось ради политической поддержки самой идеи приватизации и вопреки интересам финансовой стабилизации согласиться на модель массовой бесплатной приватизации и активно проводить ее в жизнь. Согласно принятым законам, продажей предприятий должны были заниматься фонды имущества.

Закон «Об именных приватизационных счетах и вкладах в РСФСР» предполагал открытие каждому совершеннолетнему гражданину России в Сбербанке специального приватизационного счета, средства с которого могли быть использованы исключительно на приобретение акций приватизируемых предприятий. На эти цели разрешалось также использовать личные сбережения граждан и собственные средства юридических лиц.

Для предотвращения возникновения перекрестных прав собственности и противодействия использованию денежных средств, не принадлежавших частным лицам, закон «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в РСФСР» запретил участвовать в приватизации юридическим лицам,

в уставном капитале которых доля государства, муниципальных образований, общественных организаций, благотворительных и иных общественных фондов превышала 25 %. Но разрешил участие членов трудового коллектива предприятия, которые должны были для этого образовать товарищество или акционерное общество. Для них и бывших работников предприятия были предусмотрены значительные льготы.

Особое значение для ускорения приватизации и преодоления бюрократических барьеров имела норма, согласно которой любое физическое или частное (негосударственное) юридическое лицо могло инициировать приватизацию любого предприятия. Это позволяло вовлечь в процесс реформирования рядовых активных граждан и преодолеть сопротивление бюрократии.

Закон «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в РСФСР» не предусматривал восстановления имущественных прав собственников, их наследников и правопреемников на предприятия, которые были национализированы, конфискованы или иным способом изъяты в собственность государства. Приватизация земельного и жилищного фондов, социально-культурных учреждений, объектов культурного и природного наследия регулировалась другими законодательными актами.

В августе 1992 г. правительство Указом Президента РФ вместо именных приватизационных счетов ввело *приватизационные чеки*. Были сняты ограничения на оборот акций приватизируемых предприятий, что упростило процедуру приватизации, и ускорило консолидацию крупных пакетов акций. Сложился рынок приватизационных чеков, позволивший одним гражданам, не верившим в рыночные перспективы, продать чеки, а другим, обладавшим предпринимательскими наклонностями, легально сконцентрировать в своих руках значительные активы [19, с. 34–35].

«Малая приватизация» магазинов, кафе, ателье бытового обслуживания за деньги началась после того, как Президиум Верховного Совета РФ 27 декабря 1991 г. принял «Основные положения программы приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации на 1992 г.». Они были утверждены Указом Президента РФ «Об ускорении приватизации государственных и муниципальных предприятий» от 29 декабря 1991 г. № 341. Это позволило начать «малую приватизацию» еще до принятия Верховным Советом Государственной программы приватизации на 1992 г. и развернуть подготовку к массовой бесплатной приватизации. На всю «малую приватизацию» ушел год. Ее результаты на 1 ноября 1994 г. представлены в табл. 1.7.

Таблица 1.7

«Малая приватизация» в России на 01.11.1994 г.

Объекты	Всего	Торговля	Общественное питание	Бытовое обслуживание
Число государственных и негосударственных предприятий, тыс.	102,4	57,7	14,7	30,0
Число приватизированных предприятий, тыс.	72,9	39,4	10,3	23,2
Доля приватизированных предприятий, %	71,2	68,2	69,7	77,7
Начальная цена приватизированных предприятий, млрд р.	143,0	Нет данных	Нет данных	Нет данных
Продажная цена приватизированных предприятий, млрд р.	783,7	Нет данных	Нет данных	Нет данных

Источник: Российская газета. 1994. 7 дек.

*Государственная программа приватизации на 1992 г.* поставила цели формирования слоя частных собственников, повышения эффективности предприятий, социальной защиты населения и развития социальной инфраструктуры за счет средств от приватизации, содействия финансовой стабилизации, создания конкурентной среды и демонополизации, привлечения иностранных инвестиций, создания условий и организационных структур для расширения масштаба приватизации<sup>1</sup>.

Предприятия были поделены на группы:

- приватизация которых была запрещена;
- разрешалась только по решению Правительства РФ или правительств республик в составе РФ;
- разрешалась по решению Госкомимущества с учетом мнения отраслевых министерств;
- разрешалась в соответствии с местными программами приватизации;
- разрешалась с согласия трудовых коллективов в случаях, предусмотренных законом «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в РСФСР»;
- предприятия, которые подлежали обязательной приватизации.

Объекты собственности, не включенные в обязательные задания и не имевшие ограничений на приватизацию, приватизировались на основании местных программ или заявок. Конкретный способ приватизации предприятия определялся по результатам работы комиссии по приватизации с учетом мнения его трудового коллектива.

<sup>1</sup> Государственная программа приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации на 1992 г.: утв. постановлением Верховного Совета РФ от 11.06.1992 г. № 2980-1.

Приватизация проводилась в соответствии с «Типовым планом приватизации», утвержденным Постановлением Правительства РФ от 4 августа 1992 г. № 547.

Акционерные общества учреждались в соответствии с Положением об акционерных обществах, утвержденном Постановлением Совета Министров РСФСР от 25 декабря 1990 г. № 601, действовавшим до вступления в силу закона «Об акционерных обществах» от 24 ноября 1995 г. № 208-ФЗ. Указом Президента РФ от 1 июля 1992 г. № 721 был утвержден «Типовой устав акционерного общества открытого типа». Не допускалось создание АО закрытого типа на базе концернов, союзов, ассоциаций и иных объединений предприятий, в которые входили государственные (муниципальные) предприятия.

Были предусмотрены следующие **способы приватизации**:

- продажа акций открытых АО;
- продажа предприятий на аукционе;
- продажа предприятий по коммерческому конкурсу;
- продажа предприятий по некоммерческому инвестиционному конкурсу (инвестиционные торги);
- продажа имущества ликвидируемых и ликвидированных предприятий;
- выкуп арендованного имущества.

Крупные предприятия (более 1 тыс. работников, стоимость основных фондов свыше 50 млн р.) преобразовывались в открытые АО, а мелкие предприятия (до 200 работающих, балансовая стоимость менее 1 млн р.) подлежали продаже на аукционе или по конкурсу. На основании заданий Государственной программы приватизации комитеты по управлению государственным имуществом в республиках и областях разрабатывали местные программы приватизации и прогнозировали поступления средств от приватизации в бюджеты разных уровней.

Для облегчения и ускорения процесса массовой бесплатной приватизации и ее поддержки населением и руководителями предприятий были предусмотрены значительные льготы трудовым коллективам и дополнительные возможности для менеджеров. Если приватизация проводилась по предложению трудового коллектива, то применялся один из трех вариантов льгот его членам<sup>1</sup>:

**Первый** – всем членам трудового коллектива безвозмездно передавались привилегированные акции на 25 % уставного капитала, но в сумме не более 20 МРОТ на одного; обыкновенные акции до 10 % уставного капитала, но в сумме не более 6 МРОТ на одного, продавались по закрытой подписке со скидкой 30 % от их номинальной стоимости и предоставлением рассрочки до трех лет. Директору, его заместителю, главному инженеру, главному бухгалтеру предо-

---

<sup>1</sup> Положение о закрытой подписке на акции при приватизации государственных и муниципальных предприятий: утв. распоряжением Госкомимущества РФ от 27.07.1992 г. № 308-р.

ставлялось право на приобретение обыкновенных акций по номинальной стоимости в пределах 5 % уставного капитала, но не более 2 000 МРОТ на каждого.

**Второй** – всем членам трудового коллектива предоставлялось право приобретения обыкновенных акций суммарно до 51 % величины уставного капитала. Цена акций была установлена Госкомимуществом в размере 170 % номинальной стоимости. Комитеты по управлению государственным имуществом с согласия трудового коллектива могли разрешить участвовать в закрытой подписке на акции работникам предприятий, входивших в единый технологический комплекс с приватизируемым предприятием.

**Третий** – группе работников предприятия предоставлялось право на приобретение обыкновенных акций в сумме до 20 % уставного капитала при условии, что она берет на себя ответственность за выполнение плана приватизации предприятия и недопущение его банкротства, а также получает согласие трудового коллектива на заключение соответствующего договора, срок действия которого не более одного года (без права продления). Эта группа приобретала акции по истечении срока договора. На период его действия ей передавалось право на голосование 20 % акций, принадлежавших фонду имущества. Если группа не выполняла условия договора, право на опцион утрачивалось, и акции поступали в продажу. Члены группы несли материальную ответственность имуществом, принадлежавшим им на праве частной собственности и вносимым в виде залога на сумму не менее 200 МРОТ в расчете на каждого члена группы. При этом всем работникам предприятия (включая членов группы) продавались по закрытой подписке обыкновенные акции, составляющие 20 % величины уставного капитала, но на сумму не более 20 МРОТ в расчете на одного работника, со скидкой 30 % от их номинальной стоимости и с предоставлением рассрочки на три года. Третий вариант мог применяться только на предприятиях с численностью более 200 работников и балансовой стоимостью основных фондов от 1 до 50 млн р. Во всех трех вариантах 10 % средств, поступивших от продажи акций приватизируемого предприятия (за исключением акций, проданных членам трудового коллектива), зачислялось на личные лицевые счета приватизации его работников.

Решение о выборе второго или третьего варианта предоставления льгот принималось общим собранием членов трудового коллектива либо удостоверялось их подписными листами и считалось принятым, если за него проголосовало не менее 2/3 общего числа работников. Если такого решения не было, льготы предоставлялись в соответствии с первым вариантом. После приватизации предприятия акционеры могли продавать акции без каких-либо ограничений. Не выкупленные членами трудовых коллективов акции фонды имущества продавались на чековых аукционах. На практике первый вариант был применен при приватизации 24 % предприятий, второй – 75 %, третий – 1 % [4, с. 25].

Предпочтение второго варианта приватизации объяснялось надеждой на сохранение контрольного пакета акций у трудового коллектива. Но на практике сторонние инвесторы активно выкупали контрольный пакет у работников или бывших сотрудников, нередко это делали и сами директора, покупая акции по минимальным ценам.

**Продажа компаний на аукционе** осуществлялась в случае, если от покупателей не требовалось выполнения каких-либо условий. Право собственности передавалось покупателю, предложившему в ходе торгов максимальную цену. При этом работники приватизируемого предприятия получали до 30 % продажной цены, но не более чем 20 МРОТ в расчете на одного работника.

**Продажа по конкурсу (коммерческому, инвестиционному)** проводилась, когда от покупателей требовалось выполнение определенных условий – сохранение профиля предприятия или назначения объекта, числа рабочих мест, финансирование объектов социальной сферы, заданная сумма инвестиций. Работники приватизируемого предприятия получали до 20 % продажной цены объекта, но не более 15 МРОТ в расчете на одного работника.

При продаже государственных и муниципальных предприятий, а также имущества ликвидируемых предприятий по конкурсу или на аукционе товариществу либо акционерному обществу, включавшему не менее 1/3 списочного состава работников приватизируемого предприятия, предоставлялась 30-процентная скидка с продажной цены и рассрочка платежа до трех лет. При этом сумма первоначального взноса не могла быть менее 25 % продажной цены.

Возможность ликвидации государственных и муниципальных предприятий была предусмотрена Законом «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 19 ноября 1992 г. № 3929-1. Имущество ликвидируемых и ликвидированных предприятий должно было продаваться исключительно на аукционе.

Товарищество, созданное работниками предприятия, где численность инвалидов превышала 50 %, имело приоритетное право приобрести предприятие по остаточной стоимости. Если численность инвалидов была от 10 до 50 %, на покупателя накладывалось обязательство сохранения определенной планом приватизации численности рабочих мест для инвалидов и обеспечения им специальных условий труда. Товарищество, созданное не менее чем 2/3 общего числа работников предприятия традиционных промыслов и ремесел народов Крайнего Севера, имело приоритетное право на приобретение предприятия по остаточной стоимости.

Для ускорения процесса приватизации и привлечения к нему широких слоев населения с 1 октября 1992 г. были введены в действие **приватизационные чеки**<sup>1</sup>. Каждый гражданин России получал право на один приватизацион-

---

<sup>1</sup> О введении в действие системы приватизационных чеков в Российской Федерации: указ Президента РФ от 14.07.1992 г. № 914.

ный чек равной номинальной стоимости в каждом выпуске. Номинальная стоимость приватизационного чека выпуска 1992 г. была установлена в размере 10 тыс. р. Срок действия чеков выпуска 1992 г. был продлен до 1 июля 1994 г.<sup>1</sup> На 1 июля 1994 г. было введено в обращение 151,5 млн приватизационных чеков, выведено из обращения – 148,6 млн (в том числе собрано по закрытой подписке 26,0 млн, на чековых аукционах – 114,7 млн, иным способом – 7,9 млн), осталось в обращении – 2,8 млн<sup>2</sup>.

В 1993–1994 гг. легальная массовая приватизация ускорила, число приватизированных предприятий резко возросло. Государственная программа на эти годы предусматривала продажу приватизируемого имущества за приватизационные чеки на специализированных чековых аукционах до 01.07.1994 г. и за деньги – на аукционах после 1 июля. Предприятия, не включенные в задания по приватизации, но и не имевшие ограничений на нее, приватизировались на основании подаваемых заявок на приватизацию.

В 1993–1994 гг. в отличие от Государственной программы приватизации 1992 г. все предприятия по отношению к способам приватизации делились на две группы:

– первая группа включала мелкие предприятия с балансовой стоимостью основных фондов по состоянию на 1 января 1992 г. не более 1 млн р. Они продавались на аукционах, конкурсах или инвестиционных конкурсах;

– во вторую группу входили остальные предприятия, которые могли приватизироваться любым узаконенным способом.

***Закрепление пакетов в федеральной собственности.*** При преобразовании в АО предприятий, находившихся в федеральной собственности, которые приватизировались по решению правительства или Госкомимущества, эти органы должны были определить цели, условия и сроки закрепления пакетов акций или «золотой акции» в федеральной собственности. Закрепляться могли только пакеты акций в размерах 51,0 38,0 и 25,5 % обыкновенных акций. Не допускалось одновременное закрепление в госсобственности «золотой акции» и иных пакетов акций. Правительство и Госкомимущество могли заменить пакет акций, закрепленных в федеральной собственности, на «золотую акцию» на срок до трех лет. Впоследствии установленные сроки в массовом порядке были продлены.

***Продажа акций на специализированных чековых аукционах.*** До 1 июля 1994 г. акции продавались:

---

<sup>1</sup> О продлении срока действия приватизационных чеков выпуска 1992 г.: указ Президента РФ от 06.10.1993 г. № 1591.

<sup>2</sup> Российская газета. 1994. 7 дек.

– на специализированных чековых аукционах, порядок проведения которых определяло Госкомимущество. К участию в них допускались владельцы приватизационных чеков;

– на межрегиональных специализированных чековых аукционах и межрегиональных всероссийских специализированных чековых аукционах.

После 1 июля 1994 г. акции продавались на аукционах за деньги в соответствии с «Положением о порядке продажи на аукционе за рубли акций в количестве до 10 % от общего количества акций акционерных обществ, проданных на специализированном чековом аукционе», утвержденным распоряжением Госкомимущества от 2 февраля 1994 г. № 236-р. В «Основных положениях государственной программы приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации после 1 июля 1994 года» изменились приоритеты: упор был сделан на привлечение инвестиций и модернизацию производства. Целью стало не количество приватизированных предприятий, а продажа госпредприятий эффективным собственникам. Широкое распространение получила конкурсная продажа акций приватизируемых предприятий через инвестиционные торги (табл. 1.8).

Таблица 1.8

Распределение приватизированных предприятий  
по способам приватизации, % к итогу

Год	Акционирование	Продажа на аукционах	Коммерческий конкурс	Инвестиционный конкурс	Выкуп арендного имущества	Продажа имущества ликвидируемых и незавершенных объектов	Прочие
1994	44,8	4,4	24,0	1,2	20,8	1,5	3,3
1995	27,6	4,2	15,8	1,1	30,0	4,2	17,1

Источник: Социально-экономическое положение России: стат. сб., 1995.

Уменьшение льгот трудовым коллективам было вызвано стремлением сохранения контрольного пакета акций для продажи крупным инвесторам, не только российским, но и иностранным. Кроме инвестиционных торгов, массово проводились денежные аукционы по продаже акций, в том числе крупными лотами. Динамику приватизации в 1993–1998 гг. в целом по России характеризует табл. 1.9.

## Приватизировано предприятий в 1993–1998 гг., шт.

Объекты	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.
Приватизировано всего	42 924	21 905	10 152	4 997	2 743	2 129
В том числе находившихся в собственности:						
федеральной	7 063	5 685	1 875	928	374	264
субъектов Федерации	9 521	5 112	1 317	715	548	321
муниципальной	2 640	11 108	6 960	3 354	1 821	1 544

Источник: [2].

21 июля 1997 г. был принят закон «О приватизации государственного имущества и об основах приватизации муниципального имущества РФ» № 123-ФЗ. Его цель заключалась в устранении существенного недостатка массовой приватизации – распыления акций предприятий среди мелких собственников, которые не становились реальными инвесторами и не влияли на управление акционерным обществом. Закон изменил определение понятия «приватизация». Под ней стало пониматься возмездное отчуждение государственного или муниципального имущества в собственность физических и юридических лиц. Отменялись многие льготы работникам предприятий. Стоимость имущественных комплексов определялась совокупно на основании уставного капитала, балансовой оценки и рыночной стоимости. Индивидуально для каждого предприятия определялся пакет акций, который оставался в собственности государства. Инвестиционные конкурсы были отменены, а введены коммерческие конкурсы с инвестиционными социальными условиями. Было восстановлено понятие «аренда с выкупом», но по рыночной стоимости.

21 декабря 2001 г. был принят закон «О приватизации государственного и муниципального имущества» № 178-ФЗ, действующий поныне.

В 1999 г. государство было акционером в 3 316 АО, а к 2007 г. – в 3 997. В 2007 г. в госсекторе насчитывалось 81,1 тыс. организаций, учтенных территориальными управлениями Росимущества и органами по управлению государственным имуществом субъектов Федерации. Причем с 1998 по 2007 г. в собственность государства из частного владения вернулось 8 тыс. предприятий, а в собственность муниципалитетов – 39 тыс. В 2004–2008 гг. происходили существенные изменения в структуре акционерных обществ с государственным участием (табл. 1.10).

Таблица 1.10

Доля государства в уставном капитале акционерных обществ  
в 2004–2008 гг., на 1 января, % к итогу

Доля РФ в уставном капитале АО, %	2004	2005	2006	2007	2008
100	4	10	30	45	54
От 50 до 100 минус 1 акция	15	13	12	10	7
Менее 50	81	77	58	45	39

Источник: Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом.

Пик приватизации федеральной собственности пришелся на 2000 г., субъектов федерации и муниципальной собственности – на 2002 г. В целом наибольшее количество предприятий было приватизировано в 2002 г. (табл. 1.11).

Таблица 1.11

Динамика приватизации предприятий в 1999–2007 гг., шт.

Объекты	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Приватизировано всего	1 536	2 274	2 287	2 557	222	502	491	444	302
В том числе находившихся в собственности:									
федеральной	104	170	125	86	76	121	112	Нет данных	73
субъектов Федерации	298	274	231	226	114	246	226	Нет данных	115
муниципальной	1 134	1 830	1 931	2 245	32	136	153	Нет данных	114

Источник: [2].

В России стадия формирования первоначальных корпоративных структур завершилась в 1996–1997 гг. В ее осуществлении значительную роль играли крупные банки. Так, в 1994 г. по инициативе ОНЭКСИМ-банка при участии РАО «Норильский никель», АО «Новокузнецкий алюминиевый завод» и АО «Кузнецкий металлургический комбинат» была создана промышленная группа ИНТЕРРОС. Бизнесы, вошедшие в состав формировавшихся российских корпораций, подбирались не на основе экономической или технологической целесообразности, а по случайному признаку – что можно было захватить<sup>1</sup>.

Первые корпоративные структуры были созданы на базе отраслевых министерств и их главков, характеризовались высокой степенью централизации и

<sup>1</sup> Веснин В. Р. Корпоративное управление. URL: <http://psyera.ru/3708/ponyatie-korporacii>.

низкой эффективностью управления. Образованные по воле чиновников, они так и не заработали в полную силу (во многом из-за борьбы за передел собственности), так как решение текущих задач отодвинуло на второй план стратегические проблемы. Затем корпоративные структуры стали образовываться либо на базе крупнейших предприятий (ВАЗ, ГАЗ), либо добровольных объединений (ЛУКОЙЛ). В итоге сформировалась структура российской корпоративной собственности:

1. Крупные акционерные компании, созданные с участием стратегических жизнеобеспечивающих предприятий и крупных банков, находящиеся под имущественным государственным контролем.

2. Вертикально интегрированные нефтяные корпорации, возникшие путем передачи государственных пакетов акций в уставные капиталы частных структур (например, ЛУКОЙЛ).

3. Промышленные и торгово-промышленные компании, созданные на основе экспансии промышленных и торгово-промышленных фирм. Их возглавляют крупные конкурентоспособные предприятия, например, Красный Октябрь.

4. Банковские холдинги, располагающие пакетами акций промышленных предприятий, например, Менатеп.

В результате структурной перестройки экономики страны не случилось, произошло грандиозное перераспределение собственности. Фактически цель приватизации заключается не в простом увеличении количества частных компаний, а в повышении эффективности бизнеса – росте рыночной стоимости компаний, их конкурентоспособности, внедрении новейших технологий в производство продукции и оказание услуг, притоке инвестиций в основной капитал за счет усилий эффективных собственников и менеджеров. В России эти цели в полной мере не были достигнуты, поскольку зачастую имели место формальные программы приватизации с механическим выбором вариантов льгот и изменением форм собственности, т. е. сводились только к перераспределительным отношениям в сфере собственности. В результате созданные корпорации имеют низкую конкурентоспособность и эффективность. Поэтому процесс формирования корпораций в России нельзя считать успешно завершенным.

### **1.2.3. Предпосылки формирования корпораций и корпоративного управления на стадиях жизненного цикла «Выхаживание», «Младенчество» и «Юность»**

Рассмотренные в предыдущем параграфе разгосударствление, приватизация и акционирование – это способы так называемого искусственного формирования корпораций путем преобразования уже существующих компаний и изменения отношений собственности. Естественный процесс создания корпора-

ций предполагает прохождение организациями этапов их жизненного цикла – от зарождения до стабильности, с последующим выходом либо на этап дальнейшего развития, либо смерти. Модель жизненного цикла организации (ЖЦО), разработанная И. Адизесом [1], в наибольшей мере подходит для целей анализа естественного процесса создания корпорации (рис. 1.7). Рассмотрим характеристику стадий модели – «Выхаживание», «Младенчество» и «Давай-Давай», на которых последовательно формируются предпосылки создания корпорации и корпоративного управления.

**Для стадии «Выхаживание» («Ухаживание») характерно несколько признаков:** наличие у основателя компании хорошей идеи, представление о рынке для производимого товара и начальный капитал. Сам основатель должен быть лидером – человеком, готовым безоглядно посвятить себя созданию нового бизнеса и способного соединить вместе идею, рынок и инвестиции. Идея должна всецело овладеть им, а его мотивация – выходить за узкие рамки получения немедленной прибыли. Если основатель говорит исключительно о прибыли на вложенный капитал, то его преданность идее вряд ли сохранится, когда компания столкнется с серьезными трудностями.



Рис. 1.7. Жизненный цикл организации по И. Адизесу (Adizes, 1988; 1999)

На линии жизненного цикла есть три зигзагообразных участка, означающих, что компания должна была бы умереть, но ее жизнь поддерживается искусственным образом. Первый появляется после этапа «Выхаживание»: организация появилась на свет в результате принятия на себя риска ее основателем. Второй зигзагообразный участок возникает после этапа «Давай-Давай», когда, освободившись от власти родителей и вступив в пору Юности, компания рож-

дается во второй раз. Третий рассмотрим позже в разделе 1.2.6. «Признаки старения и смерти корпораций».

На стадии «Выхаживание», даже если имеется несколько собственников, объединивших свои капиталы и действующих сплоченно, как один, корпорации еще нет, поскольку не соблюдаются (да и не могут соблюдаться) основополагающие принципы корпоративного управления, рассмотренные в разделе 1.1.4 настоящего учебного пособия. Основатель (основатели) компании на первых стадиях ее жизненного цикла осуществляет предпринимательское управление на основе интуиции и статуса. Им движет высокая преданность своим идеям и готовность извлекать уроки из собственного опыта. Фанатичная преданность своим убеждениям не мешает прислушаться к голосу рассудка. Наличие сомнений является вполне нормальным, в то же время отсутствие любых сомнений может породить патологические проблемы в будущем. Основатель должен быть в состоянии ответить на следующие вопросы: Почему мы это делаем? Кто собирается это делать? Что конкретно мы собираемся делать? Как мы собираемся это делать? Когда мы должны это сделать?

По И. Адизесу, «Выхаживание», которое не может выдержать проверку временем, является Увлечением. Если при появлении первых же трудностей преданность исчезает, значит, этап «Выхаживание» имеет патологические проблемы, фантазии основателя компании являются просто его желаниями, а идея не выходит за пределы мечты.

Аномальные проблемы этапа «Выхаживание»:

- отсутствие реальной проверки приверженности идее создания компании;
- детали не продумываются;
- фанатичный основатель, утративший связь с реальностью;
- ориентация исключительно на прибыль и отдачу на вложенный капитал;
- приверженность не соответствует риску;
- основатель легко теряет контроль над ситуацией.

Накапливающиеся нерешенные аномальные проблемы стадии «Выхаживание» приводят к смерти организации. Если преданность основателей не выдерживает проверки временем на этапе «Выхаживание», наступает преждевременная смерть, вызванная избытком энтузиазма при отсутствии реальной преданности. Организация-младенец умирает в раннем возрасте, если она не получает достаточного питания (денежных средств) или лишается любви и преданности основателя.

***Стадия «Младенчество» характеризуется ориентацией на продукт,*** фокус смещается с идей и возможностей на получение реальных результатов. Для этого компания должна продавать, продавать и продавать. Для контроля рисков нужны не идеи, а объемы продаж. Но в действительности организация-младенец не является ориентированной на сбыт, она сфокусирована на продукт.

Ей необходимо наладить его выпуск, который она еще не изготовила и который не могла изготовить на этапе «Выхаживание». Если компания разработала свой продукт в «гараже», то ей необходимо провести его бета-тестирование на рынке, и в случае успеха переходить к массовому производству. Некоторые компании избегают продаж на этом этапе, понимая, что не смогут обеспечить доставку продукта.

На стадии «Младенчество» необходимы значительные финансовые ресурсы. С этой целью основатели продают доли в капитале компании и накапливают долги. Для компаний на стадии «Младенчество» переключение усилий с идей на результаты происходит мучительно трудно. В этой фазе развития организации важны не идеи, а действия. Главный вопрос этого этапа для основателя и работников: Что вы сделали? Сумели ли вы что-нибудь продать, произвести или довести до конца?

Продажи имеют важнейшее значение, так как без притока денежных средств молодой компании не выжить. Проблема сбыта может стать патологической, если будут беспокоиться о продукте, а не о его окончательной доводке. Основатель испытывает восторг от тех возможностей, которые предоставляют идея и ее реализация. Вопрос о сбыте отходит на второй план. Такое поведение легко может превратиться в патологию; компания будет испытывать дефицит денег, лишится поддержки кредиторов и, в конечном итоге, разорится.

Для создания сбытовой организации и передачи ей соответствующих полномочий прежде всего необходимо стабилизировать продукт, разработать сбытовую политику и приступить к ее реализации, а также создать стимулирующие сбыт системы. Все это требует времени, а у компании-младенца еще нет схемы его распределения, разработанной политики, систем, процедур и бюджета. Она не имеет структуры, зафиксированных норм и правил. Организация отличается высокой степенью централизации: по сути, она является театром одного актера – лидера-основателя, который плохо осознает свои сильные и слабые стороны. Он работает по многу часов в день, отказываясь делегировать полномочия, единолично принимает все решения и испытывает от этого удовольствие, реагируя, в первую очередь, на явные проблемы. Такой *стиль менеджмента называется управлением кризисными ситуациями*. Управление компанией сводится к разрешению кризисов, а из-за несогласованности действий основателя и менеджеров высока вероятность быстрого перерастания проблем в кризисные ситуации.

В организациях-младенцах устанавливаются прочные межличностные отношения. Все называют друг друга по имени, служебная иерархия проявляется крайне слабо. Нет никакой специальной системы приема новых сотрудников или оценки результатов работы. Специалист принимается на работу тогда, когда в нем возникает потребность или когда появляется кандидат, производящий

благоприятное впечатление. Новички обычно сразу включаются в работу, поскольку организации-младенцы довольно часто оттягивают до последнего момента прием новых сотрудников. При этом быстрое продвижение получают те, кто добивается результатов или знает, как повлиять на своего босса.

Если состояние младенчества затягивается, то наступает смерть организации, процесс умирания может растянуться на длительный период. ***Первая причина смерти на этапе «Младенчество» – нехватка финансовых средств для ведения бизнеса*** (см. рис. 1.7). Проблема недостаточной капитализации становится более острой, когда компания работает успешно: чем выше у растущей компании объемы продаж, тем больше оборотного капитала ей требуется. Если объемы продаж ежегодно растут более, чем на 35 %, то финансирования своего роста только за счет внутренних ресурсов недостаточно.

Для преодоления проблемы нужен реалистичный бизнес-план и еженедельный мониторинг потоков денежных средств. Контроль движения денежных средств должен быть главной задачей системы учета. Только учет доходов и издержек в момент завершения операции не позволяет оценить текущую жизнеспособность компании. Мониторинг счетов дебиторской задолженности и оборота складских запасов имеет ключевое значение для недопущения возникновения дефицита ликвидных средств.

Типичные ошибки, способные уничтожить компанию на этапе «Младенчество» в попытках основателя генерировать наличность:

- берут краткосрочные ссуды для текущих нужд, но эти вливания способны принести доход только в долгосрочной перспективе;
- значительно снижают свои цены для увеличения выручки, в результате доход от продаж не покрывает переменных издержек, и чем больше компании продают, тем больше они теряют;
- продают доли в капитале компании венчурным капиталистам, которые имеют собственное видение ситуации или собственные интересы.

***Вторым фактором, способным вызвать смерть на данной стадии, является утрата преданности компании ее основателем***, т. е. потеря уверенности в успехе своего бизнеса, разочарование в возможности решить проблемы, порождающие кризисы, способные уничтожить организацию. Добывание денег, позволяющих сводить концы с концами, требует увеличения сбыта, а увеличение сбыта создает потребность в большем количестве ресурсов, что, в свою очередь, требует еще больших сумм денег. Растущая потребность в денежных средствах снова требует наращивания сбыта. Вступление в этот бесконечный круг требует от основателя компании работы с утра до вечера 7 дней в неделю по 12–14 часов. Он поздно возвращается с работы домой, мало спит, испытывает недовольство семьи и другие неудобства, приводящие к разрушению надежд на успех.

В период «Младенчество» основатель компании получает очень мало реальных выгод. Единственное, что обеспечивает целостность многих молодых компаний, – это любовь и преданность тому, чем их компании могут и должны быть.

Многие основатели еще на этапе «Выхаживание» уступают доли капитала своих компаний венчурным капиталистам и другим сторонним инвесторам, чтобы гарантировать получение нужного капитала. Если со стороны таких аутсайдеров наблюдается непрерывное вмешательство в дела компании, ее основатель бросает свой бизнес. А без его преданности компания начнет чахнуть и, в конце концов, умрет. Иногда такое внешнее вмешательство исходит от государства, которое с помощью правил, законов и ограничений способно создать среду, в которой конкурентоспособными станут только крупные и давно работающие компании.

**Смерть в младенческом возрасте** наступает тогда, когда основатель страдает от скуки, испытывает отвращение к своему детищу или теряет контроль над ним. Смерть наступает также тогда, когда компания несет невосполнимые утраты ликвидности, а энтузиазм и преданность основателя быстро иссякают. Затянувшееся «Младенчество» является признаком наличия патологии.

Когда потоки денежных средств и активность основной деятельности стабилизируются, организация переходит из состояния «Младенчество» на следующий этап своего жизненного цикла. Относительная стабильность – это наличие устойчивого притока денежных средств; клиенты начинают делать повторные покупки; формируется лояльность к бренду; поставки идут без сбоев, и производство работает без ежедневных кризисов. Основатель компании наконец-то может перевести дух. Реальная переориентация на сбыт не происходит до тех пор, пока организация не вступит в следующий этап своего развития – стадию «Давай-Давай».

**Стадия «Давай-Давай» характеризуется** тем, что компания не просто выживает, она процветает. Если на этапе «Выхаживание» формируется идея, в период «Младенчество» преданный основатель организации пытался заставить идею работать, то на следующей стадии идея работает, компания поворачивается лицом к своим рынкам, имеет устойчивое поступление денежных средств, ее сбыт растет. Успех делает ее и основателя самонадеянными, а каждая благоприятная возможность рассматривается как приоритетная.

Самонадеянность проявляется в том, что основатели пытаются браться за новые бизнесы, о которых не имеют ни малейшего представления, продают и покупают компании. В результате за один день могут потерять на покупке нового бизнеса больше денег, чем зарабатывают в течение года на производстве освоенной продукции. При этом они считают себя непобедимыми и твердо верят, что могут справиться с любой ситуацией, проблемами и неприятностями.

Если этап Младенчества – это управление кризисами, то этап «Давай-Давай» – это кризис, порождаемый управлением.

Лидеры компаний на этапе «Давай-Давай» не уделяют внимания деталям, отличаются большими амбициями по части результатов и темпов роста. Они не прислушиваются к критике или к предостережениям о трудностях реализации идей и не имеют организационных схем, определяющих, кто и что должен делать. В них нет организационной структуры, описаний должностных обязанностей и систем управления заработной платой. Кто какую работу выполняет и за какое вознаграждение, определяется на основе случайных решений. Когда появляются деньги, и основатель компании находится в хорошем настроении, он может повысить сотрудникам зарплату, не оценивая результаты труда каждого из них. Такой подход срывает в организациях-младенцах, но на этапе «Давай-Давай» он может стать аномалией и даже превратиться в патологию, вызванную отсутствием подотчетности, – никто никому не подотчетен, никто не отвечает за результаты. Каждый требует чрезмерного количества информации или особых полномочий для принятия правильных решений. При этом каждый становится жертвой решений, принимаемых другими. В таких условиях немногие решения оказываются окончательными, а указания обычно бывают слишком невразумительными для их эффективного исполнения. В результате неизбежно наступит катастрофа. Вопрос заключается в том, когда она разразится и в какой форме.

Бюджет, организационная структура, роли, обязанности и система вознаграждения требуют внимания к деталям, а также дисциплины и самоконтроля, но эти качества обычно отсутствуют у предпринимателя-основателя. Его интересует рост, идеи и благоприятные возможности. Отсутствует фокусировка усилий на главном – организации эффективного управления компанией. Компании на этапе «Давай-Давай» организуются вокруг людей, а не вокруг задач. Их рост никак не планируется. Они реагируют скорее на возможности, а не организуют или позиционируют себя для использования тех возможностей, которые они создадут в будущем. Они не управляют окружающей средой. Напротив, именно среда управляет ими. Они стимулируются благоприятными возможностями, а не стимулируют появление этих возможностей сами.

Все вопросы решает незаменимый основатель. Какое-то время он может получать удовлетворение от осознания своей незаменимости, но вскоре окажется заваленным делами. Лидеры компаний на данном этапе испытывают колоссальный цейтнот, но не могут разгрузить себя. Чем больше своих функций они передают подчиненным, тем больше возникает недоразумений, конфликтов и проблем. Раздраженные этим, они перестают делегировать свои полномочия и начинают искать профессионального спасателя – кого-то, кто взял бы на себя весь груз ответственности и избавил их от проблем. Разумеется, первое, что хотят сделать такие

спасатели, – это положить конец неразберихе. Но кто является ее источником? Сами руководители компаний! И. Адизес часто использует термин «основатели» для обозначения лидеров компаний, но это слово не следует понимать буквально. К тому времени, когда организации достигают этапа «Давай-Давай», их действительные основатели могут уже давно уйти со сцены. Тем не менее люди, возглавляющие компании на этом этапе, обычно ведут себя так, как если бы они являлись их основателями и владельцами.

Глубокий кризис излечивает организации от самонадеянности. А степень успеха и самонадеянности компании определяет масштаб кризиса, вынуждающего руководителей организации признать необходимость правил и норм ведения бизнеса. **Организации, которые достигли этапа «Давай-Давай», но не сумели создать системы административного управления и регламентировать статус лидера, попадают в так называемую западню основателя** (см. рис. 1.7). Основатели для своих компаний – это и основные активы, и главные источники риска. На этапе «Давай-Давай» крепкие «объятья» основателя начинают сдерживать рост и развитие компании. С точки зрения объемов сбыта все выглядит замечательно: растущие продажи являются доказательством того, что продукт пользуется спросом. Гордость основателей приводит к желанию расширить сферу деятельности за привычными рамками повседневных операций своих компаний. Их начинает интересовать создание общественных организаций, политических партий, медицинских, туристических и иных предприятий, которые не имеют ни малейшего отношения к предыдущим успехам. Те, кому их компании принесли значительные состояния, теперь хотят воспользоваться выгодами своего богатства и реализовать мечты, которые раньше были недоступны по финансовым причинам.

Для осуществления своих желаний основатели стремятся к уклонению от повседневных управленческих проблем, уйти в тень, но в то же время не желают терять контроля над компаниями. Они периодически покидают компанию. Когда же странствующий лидер наносит очередной визит, он разочарован тем, что все пребывают в бездействии, и никто не занимается решением проблем. Если работники принимают решения, не устраивающие основателя, то неминуемо следуют увольнения. Люди начинают бояться посещения основателя компании, понимая, что наказание ждет и тех, кто что-то делает, и тех, кто не делает ничего. Тем временем основатель чувствует себя пойманным в ловушку, подстроенную им же самим. По определению И. Адизеса, этап «Давай-Давай» – ужасный период резких переходов от любви к ненависти. Работники могут не любить своих лидеров, но продолжают бояться и уважать их.

Если компания попадает в западню основателя, со смертью владельца умирает и его компания. **Ловушка основателя может превратиться в семейную**, если члены семьи занимают должности, не имея управленческого та-

ланта, или вступают во владение компанией на основании прав наследования или благодаря родственным связям, а не потому что обладают опытом и компетенциями. В таких ситуациях компании трудно отделить проблемы собственности от проблем менеджмента. Менеджмент не может обеспечить адекватную деперсонализацию управления компанией и позволяет занимать руководящие посты в ней ее собственникам без учета их деловых качеств, что погубило немало компаний. Если новый лидер малокомпетентен, то квалифицированные менеджеры не станут с ним работать.

***Аномальные проблемы компаний, достигших этапа «Давай-Давай»:***

- самонадеянность;
- отсутствие фокусировки на главном – организации эффективного управления компанией;
- размазывание ресурсов;
- ориентация на сбыт и преждевременная ориентация на прибыль;
- отсутствие ограничений выбора направлений работы;
- продажи, несмотря на неспособность обеспечить качество;
- отсутствие контроля издержек;
- отсутствие собраний персонала;
- завышенная зарплата персонала;
- лидер в окружении пятой колонны (замаскировавшиеся предатели);
- синдром чайки (основатель парит высоко, но сверху может что-нибудь сбросить на подчиненных);
- руководство находится в состоянии паранойи;
- отсутствие коммуникаций;
- уверенность в наступлении чуда;
- отсутствие подотчетности;
- компания является объектом юридических санкций;
- падение взаимного доверия и уважения;
- распад инфраструктуры;
- неработоспособная организационная структура, создаваемая вокруг людей;
- все является приоритетом;
- основатель по-прежнему незаменим, но не обеспечивает спасения.

Серьезный кризис, вызванный ошибками самоуверенного лидера компании, достигшей этапа «Давай-Давай», ускоряет переход к этапу «Юность». Такие самоуверенные компании с неконтролируемым быстрым ростом, централизацией принятия решений и отсутствием норм, бюджета, политики и структуры наиболее подвержены кризисам.

***Одним из главных новшеств эпохи капитализма стало отделение***

*владения собственностью от профессионального управления*<sup>1</sup>. Чтобы компания смогла сохранить заработанное тяжелым трудом богатство, руководство должно перейти от управления на основе интуиции и занимаемого положения (оправданного на этапе «Давай-Давай») к профессиональному менеджменту, способному осуществить децентрализацию управления. Это решение осуществляется либо путем приглашения опытного менеджера на этапе жизненного цикла компании «Юность», либо путем продажи компании более профессиональным владельцам. Если этого не происходит, то она попадает в западню основателя или в семейную ловушку.

На стадии «Давай-Давай» становится очевидным, что основатель не способен эффективно управлять своей компанией. Возникает *дилемма профессионализма* (рис. 1.8).

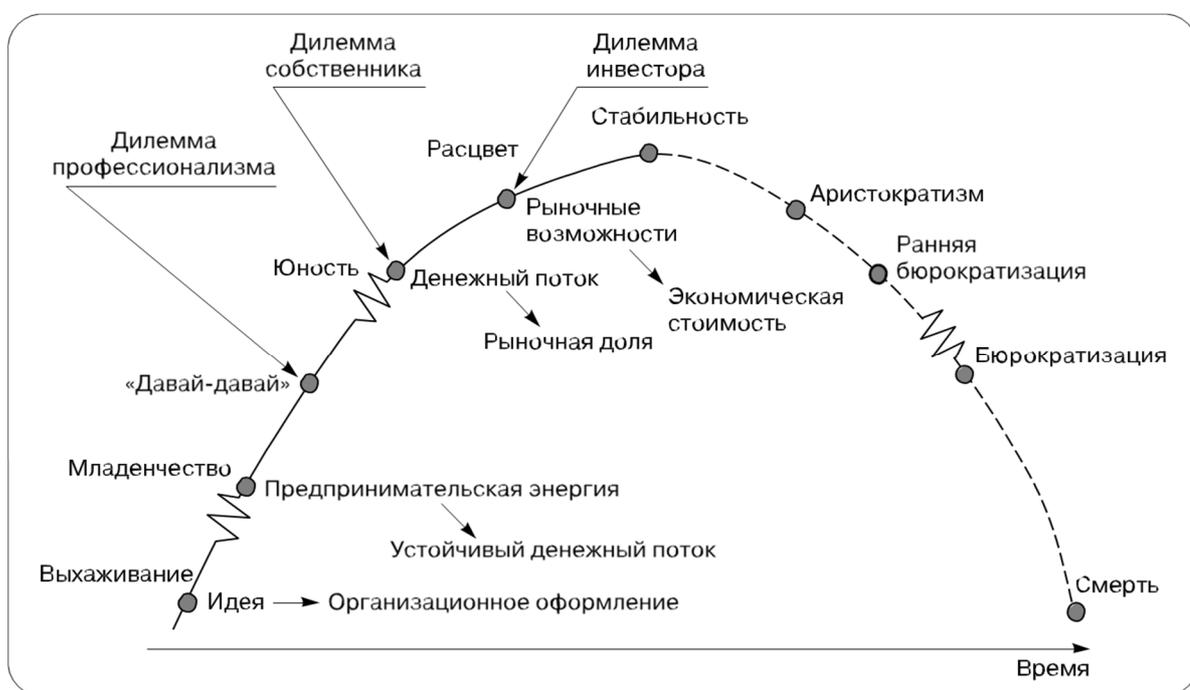


Рис. 1.8. Основные задачи бизнеса и формирование корпоративного управления на этапах жизненного цикла организации (ЖЦО)

Проявляется эта дилемма на второй половине этапа «Давай-Давай» как следствие отсутствия регулярного менеджмента, который основатель не в состоянии наладить, да и ненужного на ранних стадиях ЖЦО, когда ее развитие обеспечивает предпринимательский подход, не сковывающий инициативу и поддерживающий гибкость компании. Дилемму профессионализма основатель может решить тремя способами:

<sup>1</sup> Впервые проблема отделения управления от собственности рассматривается в работе: А. Берли и Ж. Минза «Современная корпорация и частная собственность» в 1932 г.

– за счет саморазвития – обучаясь, накапливая управленческие знания и навыки, но это долго;

– направляя на обучение своих детей, чтобы впоследствии те смогли управлять компанией, но это тоже долго, да и не все дети к этому способны;

– пригласить наемного профессионального менеджера, а самому занять место председателя совета директоров, позволяющего генерировать предпринимательские идеи, которые претворять в жизнь будет генеральный директор.

Последний вариант самый лучший с точки зрения теории корпоративного управления, поскольку бизнес перерастает индивидуальные способности своего основателя, становится необходимым разделение функций владения и профессионального менеджмента. Предприниматель-собственник передает наемному профессиональному менеджеру одну из своих функций – оперативное управление компанией. Теперь собственнику нужно научиться контролировать его деятельность. Лучше всего это можно сделать, будучи председателем совета директоров, который нужно создать. Обычно поступают так: правление становится советом директоров, собственник – его председателем. Генеральный директор избирается и контролируется советом. Возникает структура управления частной компании, осваивающая принципы корпоративного управления (рис. 1.9). На данной стадии корпорации еще нет, но совет директоров уже сформирован, накапливается опыт взаимодействия собственника с наемным генеральным директором [8].

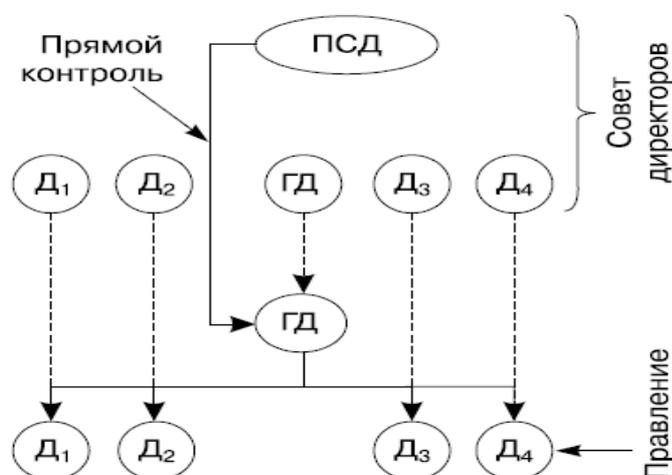


Рис. 1.9. Структура управления частной компании, использующей принципы корпоративного управления (ПСД – председатель совета директоров, ГД – генеральный директор, Д1–Д4 – исполнительные директора)

Данная структура имеет много недостатков:

– совет директоров состоит исключительно из исполнительных директоров, единственным неисполнительным директором является председатель совета – собственник-основатель;

– формирование совета директоров представляет собой чаще всего способ создания должности председателя совета для собственника-основателя;

– существование правления теряет смысл, так как его функции переходят к вновь созданному совету директоров;

– подчиненные избирают генерального директора, вынужденного периодически перед ними отчитываться за деятельность всей управленческой команды.

Ситуация усложняется, если собственников компании несколько. Они входят в состав исполнительного менеджмента и подчинены генеральному директору, что приводит к проблеме взаимоотношений. Выравнивание ситуации возможно лишь путем включения в состав совета внешних независимых директоров, но на стадии «Давай-Давай» это еще невозможно.

#### **1.2.4. Формирование корпораций и корпоративного управления на стадиях жизненного цикла «Юность» и «Расцвет»**

*Этап «Юность» – стадия второго рождения и взросления компании, ее основной процесс – трансформация денежного потока в рыночную долю. На этом этапе жизненного цикла организация перерождается эмоционально: она начинает получать жизненные силы не только от основателя или от ведущих себя подобно основателю управленцев, но и от наемного профессионального менеджера, приглашение которого изменяет характер управления компанией и обеспечивает ее перевод с одного этапа жизненного цикла на другой. **На стадии «Юность» формируется корпорация и корпоративное управление.***

Наемный менеджер должен быть лидером, а не просто еще одним исполнителем, приглашенным для реализации решений, принимаемых основателем. Этот новый человек становится генеральным директором или вице-президентом компании, его целью является принятие на себя управленческих функций от основателя компании. Новый лидер обязан создавать системы, разрабатывать схемы материального вознаграждения, перераспределять роли и обязанности и узаконивать правила и нормы. Ему придется часто говорить в компании: «Нельзя! Нельзя! Нельзя!» – тогда как все привыкли слышать от своего основателя только: «Давай! Давай! Вперед!».

Для осуществления нормального перехода к этапу «Юность» основатель должен передать управление профессионалу в нужный момент времени – когда компания работает успешно, чтобы избежать чрезмерных воздействий на производство и сбыт. Текущая ситуация не должна подталкивать к выбору неправильного стиля руководства. Если передача власти происходит в условиях кризиса, то новый руководитель, назначаемый основателем, не будет пользоваться популярностью.

Передача управления – сложная задача. Работники постоянно говорят о старых добрых временах и придерживаются сложившихся ритуалов. Основатели, озабоченные поддержанием стабильности, часто выплачивают работникам вознаграждение за выслугу лет. Поскольку политика компании никак не фикси-

руется в документах, то старые работники выполняют функцию организационной памяти. Если они уходят, то наступает хаос, который длится до тех пор, пока кто-то другой не сообразит, как можно выполнить их работу. Такая незаменимость обеспечивает старожилам компании огромное политическое влияние.

Усилия профессионального менеджера по разработке правил и норм воспринимаются как прямая атака на старые оплоты власти. Работники со стажем обычно сопротивляются переменам. Когда новичок делает попытку взять рычаги власти в свои руки, начинается настоящая война. Старые властные структуры игнорируют новые схемы субординации и обращаются напрямую к основателю с жалобами на нового начальника, который оказывается вынужденным формировать собственную управленческую команду – принимать на работу своих людей, для противодействия «старожилам» организации. Мучения, связанные с развитием организации, достигшей этапа «Юность», являются тяжелыми и зачастую довольно длительными.

Еще больше осложняет передачу власти необходимость переориентироваться с формулировки «чем больше, тем лучше» на «чем лучше, тем больше», т. е. необходимость стать умнее, а не сильнее. Изменения требуют времени, а лидеры компаний, вступивших в пору «Юность», не хотят проводить рабочее время в офисе. В душе они остаются приверженцами активных действий и стремятся провести реорганизацию при сохранении прежних темпов роста. Возникают конфликты, в результате энергия, которая раньше направлялась исключительно на рынок или на продвижение услуг, почти полностью устремляется вовнутрь компании. Если предприниматели-основатели сохраняют контроль над ситуацией, они увольняют неугодного наемного генерального директора, а затем и других, приходящих на его место.

Наиболее болезненный переход управления от основателя к наемному менеджеру происходит в случае, если работниками компании оказываются члены семьи основателя – жена, родители, дети и другие родственники, не всегда способные к эффективной работе в компании. Наемный директор, не связанный с ними семейными узами, их увольняет. Тесные семейные узы рвутся, и близкие люди перестают разговаривать друг с другом.

Подобный трехмерный конфликт – нормальное явление в организации, вступившей на стадию «Юность». Патология возникает тогда, когда те, кто осуществляют формальный и неформальный контроль принятия решений в компании, начинают страдать от потери взаимного уважения и доверия. Люди с предпринимательскими талантами перестают чувствовать возможность реализации новых идей и возможностей. Они любили компанию, когда она была маленькой и гибкой. Теперь, когда она выросла, стала негибкой или политизированной, пропали прежние чувства, поэтому они покидают компанию. Но их уход может породить патологический феномен.

*Утратив дух предпринимательства, обеспечивавший руководству гибкость и знание внешней среды, формирование видения и внутренних движущих сил, компания начинает преждевременно стареть.* Преждевременное старение приводит к смерти компании (см. рис. 1.7). Потеря духа предпринимательства вызывает вторую причину смерти, называемую «*несостоявшийся предприниматель*» и означающую, что основателю-предпринимателю не хватило предпринимательского таланта для перехода компании к следующей стадии роста.

*Аномальные проблемы этапа «Юность»:*

- возврат на этап «Давай-Давай» и попадание в западню основателя;
- несогласованность целей;
- отстранение основателя;
- премии за индивидуальные достижения, хотя организация несет убытки;
- организационный паралич во время бесконечной передачи власти;
- быстрое ослабление взаимного доверия и уважения;
- совет директоров смещает лидера-предпринимателя;
- избыточное количество внутренних правил;
- неизменный, дисфункциональный стиль руководства;
- отказ лидера-предпринимателя уступить свою роль деперсонифицированному органу;
- управление по принципу «разделяй и властвуй»;
- введение избыточных и затратных мер контроля;
- ответственность за прибыли делегируется без предоставления прав управлять ими;
- выплата завышенных зарплат с целью удержания работников;
- преждевременное внедрение схемы участия в прибылях;
- рост прибыли при падении сбыта.

Успешный рост на этапе «Юность» приводит к дилемме собственника (см. рис. 1.8). Ее суть заключается в том, что компании не хватает собственных финансовых ресурсов для поддержания роста. Возможные варианты решения:

- использование только собственных средств и сохранение единоличной собственности, жертвуя темпами роста; привлечение кредитных ресурсов возможно, но это рискованно и дорого;
- увеличение числа акционеров и привлечение их капитала для поддержания роста компании.

Наилучшим является второй вариант, хотя его принятие означает потерю основателем части своей собственности. *Выбор второго варианта требует трансформации компании в акционерное общество открытого или закрытого типа.* Для его успешного осуществления нужно выстроить механизмы

взаимодействия с другими акционерами и стать инвестиционно привлекательной компанией. При этом у ее собственника-основателя имеется естественное желание оставить у себя контрольный пакет акций, чтобы сохранить власть над бизнесом. Его осуществление приводит к формированию *корпорации с концентрированной собственностью*, так называемой *незрелой акционерной компании*. Незрелость проявляется в слабости органов корпоративного управления, прежде всего совета директоров, остающегося формальным органом, функции которого сводятся преимущественно к утверждению решений контролирующего бизнес акционера. Слабый совет директоров не сможет эффективно решать все проблемы.

На стадии «Юность» собственник, как правило, уже обладает значительным капиталом, и у него возникают вопросы:

– Правильно ли инвестировать весь свой капитал в один финансовый инструмент – акции собственной компании?

– Не являются ли риски его «инвестиционного портфеля» неоправданно высокими?

– Может быть, целесообразно продать часть акций компании и вложить этот капитал в другие финансовые инструменты?

Так возникает *третья дилемма – дилемма инвестора*. Если основатель решит продать часть акций компании и вложить вырученный капитал в другие финансовые инструменты, то произойдет *трансформация предпринимателя-собственника в предпринимателя-инвестора*. Если он продаст основной пакет акций, то потеряет контроль над собственной компанией и превратится в «рядового» акционера. Именно тогда бывший предприниматель-собственник будет по-настоящему заинтересован в создании эффективного совета директоров, работоспособной системы корпоративного управления, способной контролировать действия менеджмента и содействовать росту стоимости компании [Johnson, 1997].

По-настоящему эффективная система корпоративного управления будет создана в компании тогда, когда ее создатель начнет видеть в ней один из финансовых инструментов для вложения собственного капитала. Именно в этот момент задача роста стоимости компании станет основной. Растущий бизнес начнет шаг за шагом приближаться к стадии расцвета.

*Этап «Расцвет» – это последняя стадия жизненного цикла организации, на которой создается инвестиционная стоимость с высокой эффективностью* и достигается баланс между самоконтролем и гибкостью. Гибкость и самоконтроль взаимно исключают друг друга и находятся в постоянной «борьбе». Здесь не может быть состояния устойчивого равновесия. И. Адизес подчеркивает, что расцвет не может быть постоянным, – если не поддерживать это состояние, то оно проходит.

К завершению стадии «Расцвет» компания должна прийти с дисперсной структурой акционерного капитала, стать самостоятельной и независимой от власти создавшего ее предпринимателя-собственника. На этой стадии основной процесс – это трансформация рыночных возможностей в наращивание инвестиционной или экономической стоимости бизнеса. Компания полностью переходит под контроль профессионального менеджмента и совета директоров. ***На стадии расцвета компания должна иметь зрелый совет директоров и хорошо отлаженную систему корпоративного управления.***

Этап «Расцвет» включает две фазы: наступление Расцвета (Ранний Расцвет) и Поздний Расцвет, иногда называемый И. Адизесом фазой Заката.

Характеристики фазы «Ранний Расцвет»:

- видение и ценности – «соответствие слов делам»;
- институционализированный процесс управления;
- контролируемая и развиваемая креативность;
- сросшиеся цели;
- сознательно выбранные фокус и приоритеты;
- функциональные системы и организационные структуры;
- предсказуемое превосходство;
- рост сбыта и рост прибыльности;
- организационная плодовитость;
- внутри- и межорганизационная интеграция и связанность.

Организация на этапе Расцвета не подвержена воздействию изменчивых желаний одного человека. Она руководствуется заявлением о миссии, в котором излагаются причины ее существования, далеко выходящие за рамки простого зарабатывания средств. Работники верят в важность того, что они делают, знают, кто является заинтересованными лицами организации и каковы их потребности. Видение может отражать желание стать мировым лидером в производстве товаров определенного ассортимента и обслуживать конкретную отрасль, сохраняя при этом верность таким ценностям, как социальная ответственность бизнеса.

По И. Адизесу, на стадии «Расцвет» организации имеет военную аналогию. Во время войны солдаты знают, что их миссия заключается в защите отечества. Они также знают, какого обращения с пленными вражескими солдатами от них ожидают, и придерживаются ценностей, не позволяющих им оставлять на поле боя своих раненых или убитых товарищей. Они знают, что, почему и как. На этапе «Расцвет» компании имеют сходство с самоактуализированными людьми: они знают, кем являются и кем не являются, что они хотят делать в будущем, и чего не будут делать. У них имеются внутренние ограничения, помогающие не растрачивать энергию впустую. К числу организационных ценностей относятся честность, открытость и ответственность перед миром. Они фокуси-

руют внимание на своих потребителях и стремятся к удовлетворению их потребностей, делая то, что необходимо делать, и реагируют не только на финансовые проблемы, но и на складывающиеся отношения. В стареющих организациях акцент делается на доход от инвестиций.

На этапе «Выхаживание» фокус внимания нацелен на то, почему следует что-то делать, а на этапе «Младенчество» – на то, что нужно делать, на стадии «Давай-Давай» – что еще необходимо сделать, обучаясь тому, чего не надо делать. В период Расцвета компании знают, что следует и чего не следует делать. Они не подвержены ежеминутным беспорядочным сменам курса, типичным для компаний на этапе «Давай-Давай». Они все делают спокойно и уверенно, не страдая от вечного бюрократического бессилия, характерного для стареющих компаний. Компании, достигшие этапа «Давай-Давай», могут сказать, как и почему они зарабатывают деньги, на стадии «Расцвет» – как и почему они собираются зарабатывать деньги, и делают это. Они имеют агрессивные бюджеты, но разброс превышений фактических результатов над запланированными находится в предсказуемом и приемлемом диапазоне. Организации на этом этапе обладают видением и агрессивностью, характерными для этапа «Давай-Давай», но при этом отличаются управляемостью, подкрепляемой предсказуемостью поведения, приобретенной на этапе «Юность».

На этапе «Расцвет» компании приводят в порядок свои процессы, интегрируя их в функциональные системы. Организационная структура корректируется: миссия приводится в соответствие со структурой власти и полномочий, системами информационных потоков и стимулирования. Компании располагают руководством, структурой и согласованной системой вознаграждения, подкрепляющей желаемое поведение. Они управляются в соответствии с видением, которое не является причудой какого-то одного индивида. Их планы и системы контроля обеспечивают мониторинг результатов работы и своевременно иницируют необходимые корректировки. Они демонстрируют лучшие способности к выживанию, чем их конкуренты, не имеющие адекватных управленческих качеств. Когда конкуренция велика, то менее квалифицированные соперники погибают, оставляя организациям, достигшим стадии «Расцвет», пространство для дальнейшего роста. В период Расцвета организация может действительно стать и эффективной, и продуктивной, повысить и доходы, и норму прибыли до оптимальных уровней. Она превращается в группу центров прибыли – расширенное семейство предприятий, деятельность которых координируется и дисциплинируется наличием общего фокуса и общей системы ценностей.

В период Расцвета возникают конфликты, но они никогда не перерастают в межличностные ссоры. Люди спорят друг с другом, но готовы прийти к взаимному согласию. Все точки зрения всесторонне рассматриваются и принимаются во внимание, и ничьи рекомендации не игнорируются. Каждый человек

реально рассчитывает на то, что его мнение будет услышано и рассмотрено с должным уважением. Такая внутренняя связанность позволяет организации направлять свои силы на обеспечение внешней связанности. Возникновение дефицита наличности в таких компаниях – ожидаемое и контролируемое событие, оно становится сенсацией, но не проблемой. В компании, достигшей этапа «Расцвет», не меньше работы, чем на стадии «Давай-Давай», но загрузка работников в ней прогнозируется, планируется и контролируется.

Однако есть и проблемы. **Основная трудность и главная проблема организации, достигшей этапа Расцвета, состоит в том, как ей удержаться в этом состоянии.** Существует фаза Заката, попадая в которую компания еще остается в состоянии Расцвета, но начинает постепенно из него выходить. На кривой жизненного цикла высшая точка не принадлежит этапу «Расцвет». Расцвет – это процесс, а не конечный пункт назначения. Кривая продолжает идти вверх, отражая жизненную энергию организации – ее способность достигать эффективных и продуктивных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Краткосрочная эффективность, измеряемая в единицах объема продаж, растет, как повышается и краткосрочная продуктивность, измеряемая в единицах прибыльности. Но долгосрочная эффективность и продуктивность при этом снижаются.

Увеличение краткосрочной эффективности обеспечивается за счет организационного импульса, выработанного на этапе «Выхаживание», проверенного на стадии «Младенчество», подкрепленного в период «Давай-Давай», упорядоченного на этапе «Юность» и полностью использованного в фазе Раннего Расцвета. Если на этапе Расцвета организация не пополняет энергию этого импульса, утрачивает предпринимательский дух, только используя выгоды от полученного импульса, и не заботится об его усилении, то скорость ее роста замедляется, жизнеспособность стабилизируется на фиксированном уровне. Это означает прекращение роста и начало спада. Организация работает так, как будто еще продолжает оставаться в стадии «Расцвет», но тяга к совершенствованию и изменению у нее уже отсутствует.

**Компания в состоянии Позднего Расцвета / Спада** испытывает чувство удовлетворения, даже самодовольства в течение какого-то времени, хотя начинает терять гибкость, утрачивать желание изменяться или создавать что-то новое. Она лишается творческого духа, инновационности и восторженного отношения к изменениям, свойственным ранним стадиям. Люди держатся за прошлое и полагаются на предыдущий опыт. Стабильное положение компании на рынке дает ощущение безопасности, которое в долгосрочной перспективе может оказаться неоправданным. Порядок преобладает во всем, и для того чтобы не создавать угрозы прошлым достижениям, работники выбирают консервативные подходы. Атмосфера становится все более официальной. Новые идеи

по-прежнему внимательно выслушиваются, но мало кто проявляет желание их осуществлять. Менеджеры, как и раньше, обсуждают долгосрочные стратегии, но при принятии решений преобладают краткосрочные соображения.

Происходит смещение центров власти. Все большую силу набирают руководители финансового и юридического отделов, роль интуиции и оценочных суждений снижается, предпочтение отдают фактам, цифрам и формулам. Объем сбыта продолжает расти, но доходы от продажи новых товаров сокращаются. Новые продукты часто не являются по своей сути инновационными и представляют собой простое усовершенствование существующих. Дух предпринимательства ослабевает, в результате падает способность компании удовлетворять изменяющиеся потребности клиентов. *После этапа «Расцвет» движение компании по жизненному циклу представляет собой процесс ухудшения.*

Аномальные проблемы стадии «Расцвет» проявляются в следующем: дезинтеграция; ослабление предпринимательской активности; удовлетворенность результатами и процессом; наличие чувства безопасности и отсутствие ощущения необходимости срочных действий; опора на то, что работало в прошлом; наведение порядка ради порядка; менеджеры все больше времени проводят в офисах за рабочими столами, теряя связь с потребителями; растут накладные расходы; власть переходит от линейного управленческого персонала к центральному аппарату управления; растет опора на факты и измеряемые данные, ослабевает внимание к интуиции; пропадает желание принимать на себя риск; происходит потеря видения.

Задача организации, достигшей этапа «Расцвет», – удержаться в этом состоянии как можно дольше.

#### **1.2.5. Российские особенности создания корпораций на стадии относительной стабильности**

В России приватизация началась в период, когда большинство компаний с позиций плановой экономики были зрелыми и находились на стадии «Стабильность», хотя, с рыночной точки зрения, они таковыми не являлись. Согласно логике жизненных циклов, компании, при своем создании формально находящиеся в расцвете, должны дрейфовать на свое место в жизненном цикле, которое находится на более ранней стадии, где концентрация капитала значительно выше. Так и происходило. На кривой ЖЦО это изображено обратным движением от стадии «Стабильность» к этапу «Юность» (рис. 1.10) [8].



Рис. 1.10. Характерное движение российских компаний по кривой жизненного цикла

Тем приватизированным компаниям, которые преодолели трудности дрейфа и восстановили рост, удалось начать движение в обратном направлении – к этапам «Расцвет» и «Стабильность». Структура капитала приводилась в соответствие с этапом жизненного цикла компании, бизнес был взят под контроль собственника, без чего невозможно развитие и приведение модели бизнеса в соответствие со структурой собственности.

Для многих компаний установление такого соответствия означало переход на единую акцию. Далее структура управления приводилась в соответствие с моделью бизнеса и структурой акционерного капитала. Именно после этого можно считать завершённой трансформацию организации, выросшей в условиях плановой экономики, в рыночную компанию, которая начнет развиваться по законам логики жизненного цикла – стремиться быть привлекательной для инвесторов, создать работоспособный совет директоров и выстроить эффективную систему корпоративного управления. За собственниками таких компаний в России закрепились названия «олигархи», «новые русские».

Кому же это оказалось не под силу, продолжили дрейфовать вниз, опускаясь все ниже по кривой жизненного цикла, и разорились на стадиях «Давай-Давай», «Младенчество» или «Выхаживание». Таких компаний было очень много.

В России в большинстве случаев приватизации структура акционерного капитала, модель бизнеса и система управления не соответствовали друг другу. Многие бизнесы были приватизированы по частям. Например, авиапредприятия советского «Аэрофлота» не являлись самостоятельными бизнесами в обла-

сти авиаперевозок, но каждое из них было приватизировано отдельно. Также были приватизированы и заводы в составе комбинатов, не являвшиеся самостоятельными бизнесами.

Одновременно развивались компании, которые были созданы «с нуля», после появления кооперативов в конце 1980-х – первой половине 1990-х гг. и после кризиса 1998 г. Они прошли предпринимательский этап и достигли стадии юности в рамках естественного роста. Как правило, их владельцы не участвовали в приватизации, а занимались активной капитализацией новых возможностей меняющейся России. Их можно назвать новыми русскими предпринимателями. По сути, эти две группы собственников компаний прошли принципиально разный путь в своем развитии. Они существенно отличаются накопленным опытом, знаниями и навыками. Сейчас эти две группы все чаще сталкиваются на конкурентном поле друг с другом.

До 1996 г. в России не было создано ни одной новой крупной корпорации, шла эксплуатация активов, созданных в советское время. Многие компании разорились, не сумев справиться с трудностями самостоятельной деятельности. Смогли относительно успешно пережить период приватизации следующие компании:

- с государственным участием (например, ПАО «Сбербанк России», ОАО «Российские железные дороги»);

- компании, которые приобрели собственники, готовые вложить свои средства в их развитие (например, Т. К. Боллоев, купивший пивоваренный завод «Балтика», нынешнее ООО «Пивоваренная компания «Балтика»);

- компании, которые нашли стратегического инвестора (например, для ОАО «Кондитерское объединение «Россия» стратегическим инвестором стала компания Nestle, приобретшая впоследствии над ней практически полный контроль).

В основе отличий ЖЦО приватизированных компаний и всех остальных лежит не история их возникновения, а возраст. Для компаний, возникших на базе постсоветских предприятий, следует считать датой их рождения момент приватизации, а не время их создания в советские времена или даже раньше. Средний возраст российских компаний, созданных «с нуля» и возникших в результате приватизации в 2016 г., равен 23–24 годам. Это означает, что они должны приближаться к вершине кривой ЖЦО, демонстрируя признаки Позднего расцвета (средняя продолжительность жизненного цикла составляет примерно 50 лет). Но исследований, как это происходит в действительности, практически нет.

Подавляющее большинство бизнесменов в России еще не до конца осознали дилемму инвестора. Вместе с ростом бизнеса преимущества предпринимательского способа трансформируются в недостатки. Гибкость и неформальность не позволяют справиться с лавиной проблем выросшего бизнеса, создающих хаос, непредсказуемость и несогласованность действий ключевых игро-

ков. В ходе формализации бизнеса у собственника велик соблазн сделать всего лишь полшага: нанять профессионального менеджера, но оставить за собой контроль и корректировку его действий на любой стадии принятия и реализации решений. Наемному профессиональному менеджеру требуются не только глубокие управленческие знания, но и достаточная воля, чтобы переломить предпринимательское сопротивление и выстроить более эффективную систему управления. Дилеммы профессионализма, собственника и инвестора возникают и должны решаться в последовательности ЖЦО. Стремление уклониться от них может привести лишь к накоплению проблем в компании.

### 1.2.6. Признаки старения и смерти корпораций

Старение корпораций происходит по схеме, похожей на старение человека: первые симптомы этого проявляются не в действиях или физическом состоянии, а начинаются в сознании одновременно с изменением целей и отношения к жизни. Растущие компании дают. Стареющие компании берут, экономя свои силы для того, чтобы выжить. В фазе Позднего Расцвета стремление избежать рисков перевешивает готовность к их принятию. Осторожность становится доминирующим фактором, культура компании изменяется. Добившись успеха, работники испытывают удовлетворенность и рассчитывают, что опыт, накопленный в прошлом, спасет от всех проблем. Но, как указывает И. Адизес, с того момента, как компании перестают принимать на себя риски, а их реальные результаты превосходят ожидаемые, они тратят меньше, чем могли или должны были бы тратить, начинается накапливание денежных средств. Появляются высоколиквидные компании, не имеющие плана их использования. Возникает не всегда рациональное желание поглощения богатых корпораций.

Сравнение растущих и стареющих компаний приведено в табл. 1.12.

Таблица 1.12

Сравнение растущих и стареющих компаний [1]

Растущие компании	Стареющие компании
1. Успех обеспечивается <i>принятием</i> риска	1. Успех обеспечивается умением <i>избегать</i> риска
2. Ожидания превосходят результаты	2. Результаты превосходят ожидания
3. Организация испытывает недостаток денежных средств	3. Организация обладает большими денежными средствами
4. Организация отдает предпочтение функции, а не форме	4. Организация отдает предпочтение форме, а не функции
5. Работники сосредотачиваются на том, <i>что</i> и <i>почему</i> следует делать	5. Работники сосредотачиваются на том, <i>как</i> делать, и <i>кто</i> будет делать
6. Работники вознаграждаются в зависимости от их вклада в успех организации, а не их личностных характеристик	6. Работники вознаграждаются в зависимости от их личных характеристик, а не вклада в успех организации

7. Разрешено все, что не запрещено	7. Запрещено все, что не разрешено
8. Проблемы рассматриваются как возможности	8. Возможности рассматриваются как проблемы
9. Политической властью обладают отделы маркетинга и сбыта	9. Политической властью обладают бухгалтерия, финансовый и юридический отделы
10. Тон задает линейный персонал компании	10. Тон задает административный персонал компании
11. Ответственность не уравнивается полномочиями	11. Полномочия не уравниваются ответственностью
12. Менеджмент управляет организацией	12. Организация управляет менеджментом
13. Менеджмент направляет импульс силы	13. Менеджмент использует инерцию
14. Изменение в руководстве может вызвать изменение поведения организации	14. Для изменения поведения организации необходимо изменить систему
15. Организация нуждается в консультантах	15. Организация нуждается в «инсультантах» <sup>1</sup>
16. Организация ориентирована на сбыт	16. Организация озабочена получением прибыли
17. Организация существует для создания ценности	17. Принимаемые решения являются результатом политических игр

Основатели компаний – люди с предпринимательским талантом – получают прибыль за счет наращивания сбыта. Менеджеры с административным талантом получают прибыль за счет сокращения издержек. Начиная с этапа «Юность», администраторы постепенно вытесняют предпринимателей. Внимание, которое уделялось эффективности, измеряемой доходами от продаж, переключается на продуктивность. В результате в фокусе оказывается форма, а не функция. На этапе «Расцвет» форма и функция достигают состояния баланса. Однако соотношение между гибкостью, функцией и формой (дисциплиной) не остается стабильным. Форма уравнивает функцию, хотя развитие формы имеет сокращающуюся предельную полезность. Тем не менее она продолжает развиваться.

Форма подразумевает наличие правил для максимизации контроля и предсказуемости поведения. Организация, переживающая административный бум, вводит все новые меры контроля, создающие дополнительные возможности для появления новых отклонений.

Акцент на форму влияет на функцию. Когда форма укрепляется, страдает гибкость, а в изменяющейся внешней среде снижение гибкости приводит к ослаблению функциональности. На более поздних этапах жизненного цикла остается только форма. Меры контроля не работают, но они и не могут работать идеально, поскольку всегда существуют неконтролируемые отклонения. В таких случаях администраторы усиливают контроль, круг замыкается.

<sup>1</sup> По определению И. Адизеса, консультанты, которые не рискуют, чтобы не потерять клиента, плохо помогают стареющей организации. Лучшее, что они могут сделать, – это ослабить остроту некоторых симптомов. Но стареющей организации нужен кто-то, кто стал бы работать над изменением ее структуры власти. Таких людей он называет «инсультантами»: они являются консультантами, которые могут позволить себе причинить боль клиенту и поставить под угрозу свои отношения с ним.

Усиливающееся внимание к форме в ущерб функциям влияет на управление персоналом. Растущие организации нанимают и продвигают людей с учетом их вклада в общий результат и независимо от их личностных качеств, а стареющие организации нанимают и продвигают людей в зависимости от их личностных характеристик без учета реальных достижений. В зрелых компаниях продвижение обеспечивают трудовой стаж и личные связи, а не квалификация и результаты труда.

В молодых компаниях функция доминирует над формой, поэтому значение имеет только результат. Когда же начинает доминировать форма, главным оказывается то, как человек делает свою работу, а не достигнутые им результаты. Люди получают выговоры, несмотря на свои выдающиеся успехи, только потому, что не следуют установленным процедурам, то есть не соблюдают форму. В итоге никто не осмеливается идти на риск. Каждый спрашивает разрешения, если существует хоть малейшая вероятность отклонения от нормы.

В растущих компаниях работают люди, верящие в идею и создающие новые потребности. Они имеют собственное видение. В стареющих компаниях работают скептики, использующие проверенные потребности. Они не приемлют риска и проявляют скептицизм.

Люди предпринимательского склада во всем видят не проблемы, а благоприятные возможности. Каждая проблема предоставляет им шанс сделать что-то еще или что-то лучше, чем раньше. Для людей административного склада, занимающихся реализацией новых идей, каждая возможность представляет собой проблему: «Как мы будем осуществлять это на практике?» Довольно часто они приходят к выводу, что если проблемы внедрения существуют, то они являются неразрешимыми.

Для молодых компаний характерна четкая определенность полномочий и неопределенность обязанностей. Для стареющих компаний характерна четкая определенность обязанностей и неопределенность полномочий. В растущей компании так много работы, что каждый ее сотрудник готов выполнять любое задание. Обязанности определяются туманно, поскольку все постоянно изменяется. Составить какую-то схему подотчетности практически невозможно. Основатель компании может приказывать работнику что угодно. На этапе «Юность» компании определяют обязанности и деперсонифицируют полномочия. Эта тенденция замедляется после прохождения этапа Расцвета, когда обязанности становятся более четкими. По мере Старения организации полномочия деперсонифицируются и утрачивают определенность. Появление всевозможных комиссий, комитетов и процедур все больше затрудняет идентификацию власти.

После этапа «Расцвет» власть в организации получают финансовый и юридический отделы, а ответственность за результаты остается на отделах сбыта и маркетинга. Ответственность отделяется от полномочий. Те, кто имеют

власть (административный персонал), не отягощены ответственностью, а те, кто несут бремя ответственности (линейный менеджмент), не имеют полномочий. Полномочия без ответственности делают отношения подотчетности неопределенными, как и ответственность без полномочий. Недовольные и тем и другим аспектом подобной ситуации, работники не ощущают своей подотчетности вообще кому-нибудь.

Поведение растущих организаций определяют их лидеры. Культура стареющих организаций диктует стиль поведения своим лидерам. На этапах роста работники следуют за своими лидерами. По мере того как организация стареет, картина меняется: теперь уже лидер следует за ними.

На каждом этапе жизненного цикла цели организации изменяются. Цель организаций-младенцев очевидна: деньги! На этапе «Давай-Давай» дефицита наличности уже нет, важным становится рост, оцениваемый объемом продаж и глубиной проникновения на рынок. На стадии «Юность» компания концентрирует усилия на прибыли, продуктивность начинает приобретать все большее значение. Принимаемые решения направлены на обеспечение качества, а не количества. На этапе «Расцвет» оптимизируются интересы высшего и среднего менеджмента, работников, капитала, а также существующих и будущих потребителей. На этапах Старения способность адаптироваться к изменениям ослабевает, потребителям придается все меньшее и меньшее значение. Личные цели менеджмента утрачивают роль движущей силы, становятся менее важными. В позднем возрасте цель заключается в личном выживании, и работники начинают спешно уходить из компании. Это означает, что в процессе принятия решений доминирующую роль играют внешние заинтересованные группы, а интересы групп, образующих организацию, становятся нерелевантными.

Когда система стареет, то для обеспечения ее функционирования требуется все больше и больше энергии, а при распаде нужно все больше и больше энергии для сохранения ее внутренней связанности. Видение приближения конца приводит к стараниям защитить себя от возможных неприятностей, эгоистичному запасанию времени, денег и вообще всего, что можно. Стареющие организации стараются отдавать меньше, а брать больше. Они сокращают инвестиции в будущее, менеджеры действуют так, как если бы компания существовала только для того, чтобы давать краткосрочную прибыль. Ради ее увеличения они уменьшают финансирование непрофильных операций – рекламы, стимулирования сбыта, исследований и новых разработок, ослабляя в результате факторы, повышающие гибкость и предпринимательскую активность. В организации остается немного людей, иницилирующих изменения. В конечном итоге они увольняются или оказываются уволенными.

Когда организация стареет, владельцы спешат получить доход от своих инвестиций, обеспечить максимально быструю их окупаемость. Когда компа-

ния становится совсем старой, она вступает в период, где каждый концентрирует усилия на личном выживании, а не на спасении организации. Людей больше не интересуют дивиденды, доходность инвестиций или сбыт. Они беспокоятся о том, кто сумеет остаться, а кто будет уволен. Основные силы менеджеров уходят на политические игры.

**«Стабильность»** – это прекращение процесса развития, достижение устойчивых результатов деятельности. Затем следует этап Упадки – начало конца, кривая ЖЦО идет вниз, но его проблемы не так очевидны, как на стадии «Аристократизм».

**«Аристократизм»** – ухудшение показателей деятельности, которые руководство старается не замечать, потому что в целом компания все еще работает, а снижение эффективности не очень существенно. Взаимодействия между людьми, образующими организацию, становятся все более важными. Менеджеры и собственники хотят, чтобы было меньше конфликтов и изменений. Организация неуклонно отдаляется от своих клиентов, и ослабление духа предпринимательства ведет ее к Закату.

Компании, достигшие этапа «Аристократизм», пытаются увеличить прибыль за счет роста доходов путем повышения цены, а не за счет сокращения издержек. Они не полагаются на собственные усилия по обеспечению своего выживания, рассчитывают на благоприятное изменение внешних условий в благоприятную для них сторону. Когда проблемы становятся явными, каждый занят поиском виновников катастрофы.

**«Ранняя бюрократизация»** – процветают конфликты из-за ухудшения показателей деятельности, выясняются отношения, идет внутренняя борьба, падает моральный дух компании. Вместо того, чтобы искать варианты развития, ищут виноватых, акцентируются на внутренних конфликтах. Клиенты и конкуренты рассматриваются как неизбежное зло. В результате механизмы внутреннего контроля все больше ужесточаются, но это не спасает компанию от дальнейшего спада.

На линии жизненного цикла организации появляется третий зигзагообразный участок (см. рис. 1.7), символизирующий возможное третье рождение: компания должна была бы умереть, но с помощью искусственных мер продолжает существовать – за счет государственного субсидирования или национализации, способных продлить ее жизнь, но не спасти от распада. Организации требуется искусственная система жизнеобеспечения, позволяющая отсрочить наступление Смерти. Обеспечивает предоставление такой системы политическое решение.

**«Бюрократизация»** – стадия распада, интенсивного разрушения компании. Теряются контакты с внешней средой, организация концентрируется на себе самой. Исчезает чувство контроля, а множественные системы, созданные для его поддержания, становятся все более разрозненными, плохо связанными и между собой функционально не ориентированными. Предпринимателей за-

мещают администраторы, осуществляющие управление, компания превращается во вполне законченную бюрократическую организацию, сосредоточенную исключительно на правилах и нормах.

Поскольку бюрократии получают финансовые ресурсы от политиков, то они живут до тех пор, пока являются политическими активами. Если они превращаются в политические пассивы и лишаются финансирования, их коллапс наступает мгновенно. Когда изменяются законы, утрачивается монополия, перестают поступать государственные средства, бюрократия приватизируется, организация входит в состояние кризиса.

**«Смерть»** – последняя стадия, на которой компания дальше не в состоянии функционировать. Организационная смерть определяется как отсутствие ресурсов для оплаты труда ее работников. На приближение этой стадии указывает вытеснение администрированием предпринимательства, дающего компании жизнь. Организация появляется на свет, когда преданность идее основателя проходит проверку временем, и умирает, когда не остается никого, кто сохраняет эту преданность.

Можно ли компании избежать Смерти? И. Адизес утверждает, что это возможно: старение не является неизбежным атрибутом ее жизни, его можно и нужно предотвращать. И предлагает методы терапии, применимые к каждому этапу жизненного цикла организации [1]. Их общий смысл заключается в непрерывных изменениях, касающихся бизнеса. Природа бизнеса такова, что он должен постоянно переопределяться, а его горизонты должны непрерывно расширяться.

Если организация может непрерывно изменяться запланированным и контролируемым образом, поддерживая свое единство, то, несмотря на происходящие внешние и внутренние изменения, она никогда не умрет. Например, компания откажется от прежнего бизнеса, ставшего невыгодным при изменении налогового законодательства или падении спроса, и начнет осваивать новые рыночные ниши. Ее бизнес изменится, но организация не умрет и как такая сможет жить вечно. Все зависит от способности компании интегрироваться и оставаться интегрированной одновременно с инициированием и проведением изменений, обеспечивающих эффективность и продуктивность в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Когда необходимо инициировать изменения? Учитывая рассмотренные характеристики стадий жизненного цикла организаций, лучше всего подходит Поздний Расцвет либо стадия «Стабильность» (рис. 1.11). Рисунок иллюстрирует непрерывность изменений, осуществляемых, начиная с этапа «Стабильность». На нем пунктиром показана несостоявшаяся Смерть организации после достижения каждой фазы этапа «Стабильность».

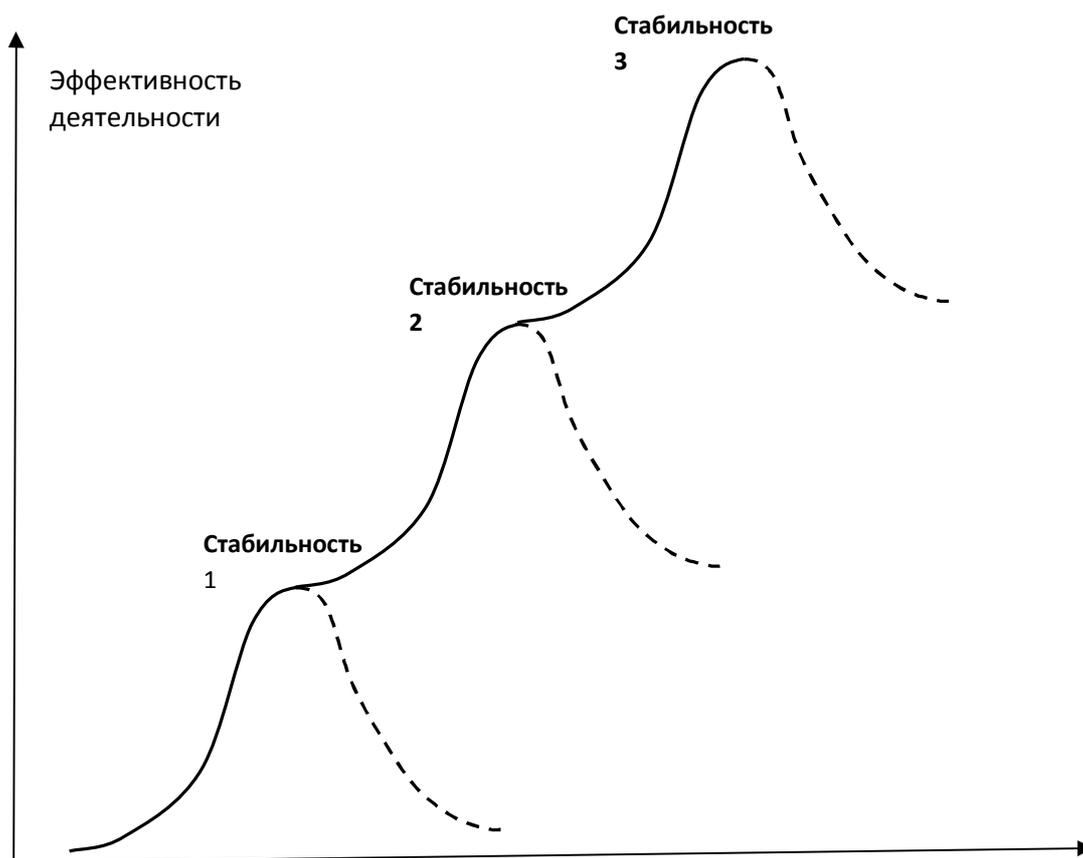


Рис. 1.11. Непрерывность изменений, осуществляемых, начиная с этапа «Стабильность»

Постоянность преобразований обеспечивает компании непрерывную жизнь. Изменения на более поздних стадиях возможны, но, учитывая рассмотренные выше негативные признаки этих этапов жизненного цикла организации, они будут дорогостоящими и малопродуктивными.

### Вопросы для контроля знаний

1. Объясните смысл терминов разгосударствление, приватизация и акционирование. Покажите цели их осуществления.
2. Назовите возможные модели приватизации и охарактеризуйте их смысл.
3. Почему в России был сделан выбор модели массовой бесплатной приватизации? Какие последствия имел этот выбор для создаваемых корпораций?
4. Что подразумевается под термином «Малая приватизация» и как она осуществлялась в России?
5. Какие акции могли приобрести члены трудового коллектива при приватизации своего предприятия?
5. Охарактеризуйте естественный процесс создания корпораций по модели жизненного цикла, разработанной И. Адизесом.

6. На каких стадиях жизненного цикла предпринимательское управление является благом, а на каких тормозит развитие корпорации?
7. Какие аномальные проблемы возникают на этапе «Выхаживание»?
8. Какие аномальные проблемы возникают на этапе «Младенчество»?
9. Какие аномальные проблемы возникают на этапе «Давай-Давай»?
10. Какие аномальные проблемы возникают на этапе «Юность»?
11. Какие аномальные проблемы возникают на этапе «Расцвет»?
12. На каком этапе жизненного цикла ощущается необходимость создания корпорации, в чем это проявляется?
13. На каком этапе жизненного цикла создается корпорация? Что представляет собой незрелая корпорация?
14. Охарактеризуйте западную основателя компании, когда она может превратиться в семейную, как из нее можно выбраться?
15. Охарактеризуйте дилемму профессионализма, как основатель компании может ее решить?
16. Какие требования предъявляются к наемному менеджеру корпорации?
17. Охарактеризуйте дилемму инвестора и способы ее решения.
18. Что собой представляет зрелый совет директоров, и на какой стадии жизненного цикла он должен быть сформирован?
19. Почему Поздний Расцвет иногда называют фазой Заката? Каковы его признаки?
20. Почему потеря духа предпринимательства приводит к преждевременному старению компании?
21. Как меняется фокус внимания основателя компании при переходе на более поздние стадии жизненного цикла компании?
22. Почему считается, что после этапа «Расцвет» движение компании по жизненному циклу представляет собой процесс ухудшения?
23. Охарактеризуйте российские особенности создания корпораций на стадии относительной стабильности.
24. Какие признаки появляются у стареющих компаний?
25. Охарактеризуйте нисходящие стадии жизненного цикла организации.
26. Может ли компания избежать смерти, какие и когда необходимо инициировать изменения в ее деятельности?

### 1.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И УЧАСТИЯ

- Внутреннее устройство корпорации и виды систем участия
- Модели корпоративного центра
- Тенденции оптимизации структуры, функций и численности работников корпоративного центра
- Виды подразделений в вертикально интегрированной и диверсифицированной корпорациях
- Бизнес-модели корпораций

#### 1.3.1. Внутреннее устройство корпорации и виды систем участия

Внутреннее устройство современной корпорации является особенно сложным, если ее подразделения расположены по всему миру. Выше на рис. 1.2 был показан вертикальный разрез корпорации. Ее горизонтальная проекция представлена на рис. 1.12.

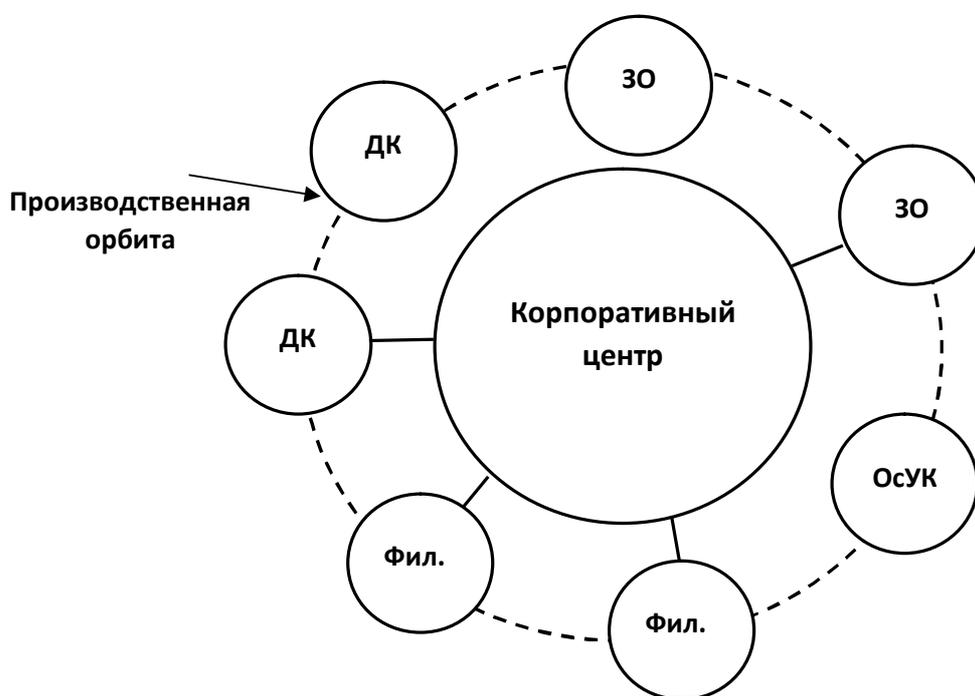


Рис. 1.12. Корпорация: горизонтальная проекция, где ДК – дочерняя компания, ЗО – зависимое общество, ОсУК – общество с участием корпорации, Фил. – филиал

**Корпоративный центр** (КЦ) – это головной офис корпорации, иногда называемый штаб-квартирой или материнской компанией (МК) в англоязычных странах. В корпоративный центр входят совет директоров во главе с председателем, генеральный директор и ключевые топ-менеджеры, владеющие общекорпоративной ситуацией. Иногда к ним присоединяются руководители производственных подразделений, отвечающие за главные направления бизнеса, если они фактически являются частью команды генерального директора. Такие менеджеры обычно руководствуются в своей деятельности интересами всей фирмы, активно сотрудничают со специалистами штаб-квартиры и вместе с генеральным директором разрабатывают общую стратегию компании. Если же они, в первую очередь, защищают стратегии своих подразделений и ведут борьбу за ресурсы с коллегами из других подразделений, то они не могут рассматриваться как члены головного офиса [14].

Функции, осуществляемые корпоративным центром:

- высший менеджмент;
- корпоративное предпринимательство;
- юридическое обеспечение бизнеса;
- финансовая отчетность, контроль, внутренний аудит;
- казначейство и налоги;
- внутрикорпоративное планирование;
- кадровое обеспечение;
- отношения с государством и общественностью;
- функции по управлению производством, которые могут быть широкими или узкими в зависимости от модели корпоративного центра;
- исследования и разработки, если компания работает в соответствующих направлениях деятельности (в КЦ может быть создан исследовательский центр).

Основными задачами корпоративного центра являются следующие:

- формирование корпоративного бизнес-портфеля;
- повышение эффективности и отдачи от корпоративного портфеля;
- управление стоимостью корпорации и источниками финансирования;
- формирование отношений с внешней средой (государством, партнерами, клиентами и т. д.).

Корпоративный центр не занимается производственной деятельностью, это осуществляют подразделения компании, находящиеся на так называемой производственной орбите. Подразделениями корпорации являются дочерние компании, зависимые общества, общества с участием корпорации и филиалы, отличающиеся друг от друга степенью самостоятельности и участием корпоративного центра в их капитале.

**Дочерняя компания** – подразделение корпорации, в котором КЦ имеет долю в уставном фонде (акции) в размере от 50 до 100 % голосов от общего количества голосов, которыми оно может пользоваться на общем собрании участников.

**Зависимое общество** – подразделение корпорации, в котором КЦ имеет долю в уставном фонде (акции) в размере от 20 до 50 % голосов от их общего количества, которыми оно может пользоваться на общем собрании участников.

**Общество с участием корпорации** – корпоративный центр имеет долю в уставном фонде (акции) этого общества в размере до 20 % голосов от их общего количества голосов, которыми оно может пользоваться на общем собрании участников.

Указанные подразделения корпорации (ДК, ЗО и ОсУК) являются **бизнес-единицами**, самостоятельно выходящими на рынок и отвечающими за рентабельность продаж своей продукции. Они имеют права юридического лица и могут находиться как на территории РФ, так и иностранного государства.

**Филиал** – полная собственность корпоративного центра, созданная для производства продукции или оказания услуг. Например, в ПАО «Иркутскэнерго» филиалами являются все ТЭЦ и ГЭС, занятые только производством энергии. Они самостоятельно не выходят на рынок, продажу произведенной ими энергии осуществляют сбытовые дочерние компании ПАО «Иркутскэнерго».

На рис. 1.12 показано, что некоторые подразделения корпорации являются самостоятельными и не управляются из КЦ, на производственной орбите они удерживаются благодаря отношениям собственности. Кроме этого, дочерние компании могут действовать на правах дивизионов, на схеме это выглядит как «привязка» подразделения к корпоративному центру. Филиалы в корпорации функционируют на правах цехов, они не являются юридическими лицами и не имеют собственного бухгалтерского баланса.

Организационно-правовыми формами бизнес-единиц могут быть ПАО, АО и ООО). У каждой бизнес-единицы могут быть свои подразделения, также имеющие различные организационно-правовые. В таких корпорациях формируются сложные взаимосвязи, структура напоминает «паутину». Влияние и мощь подобных корпораций велика, они могут превзойти силу государств и правительств.

Взаимосвязи, возникающие в процессе акционерного предпринимательства, называют **системой участия**. Виды систем участия представлены на рис. 1.13.

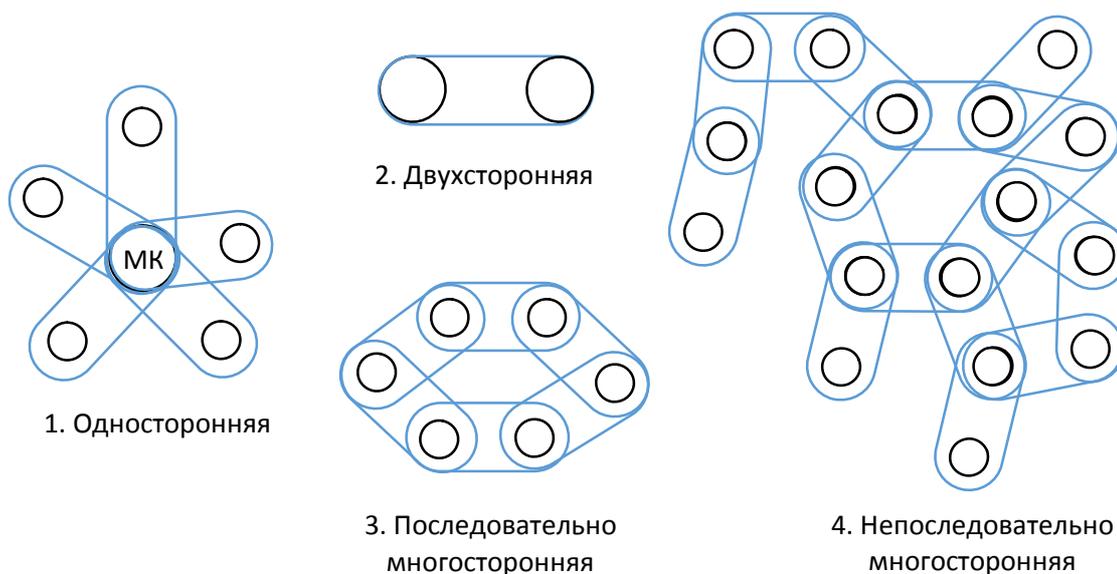


Рис. 1.13. Виды систем участия

Система участия может быть:

1. **Односторонняя** – одна материнская компания (МК) или, по-другому, один корпоративный центр для подразделений компании. Данный вид системы участия является наиболее простым и практически не встречается.

2. **Двухсторонняя** – две компании являются одновременно и материнской и дочерней по отношению друг к другу (у каждой из них большинство акций другой).

3. **Последовательно многосторонняя** – три и более компании оказывают влияние друг на друга в форме кольца. При этом трудно выявить доминирующую компанию.

4. **Непоследовательно многосторонняя** – это «паутина», которая может охватывать большие территории, и даже весь мир, что характерно для крупных транснациональных и международных корпораций. В них отношения владения собственностью и управления становятся многоуровневыми. Примером отечественной «паутины» является интегрированная бизнес-группа «Базовый элемент» (рис. 1.14).

Когда материнская компания имеет абсолютное влияние на дочерние структуры, она становится **холдинговой компанией** – «держательской», держит контрольные пакеты акций дочерних компаний, руководит их деятельностью, управляет развитием и получает прибыль. Компании, которые находятся под определенным акционерным, управленческим, либо финансовым контролем со стороны корпоративного центра, но не могут быть отнесены к категории дочерних, называются зависимыми (также используются термины «ассоциированные» либо «аффилированные»).



Рис. 1.14. Интегрированная бизнес-группа «Базовый элемент»  
(фрагмент энергетического сектора)

В совокупности дочерние и зависимые структуры, образующие холдинговую компанию, называют группой компаний. Холдинг занимает предпринимательскую позицию по отношению к входящим в него бизнесам.

Цели холдингового предпринимательства:

- расширение масштабов и диверсификация деятельности компаний, входящих в холдинг;
- межфирменное перераспределение финансовых ресурсов (например, от одних дочерних компаний к другим);
- согласование производственной, торговой, финансовой и инвестиционной политики между подразделениями для объединения усилий по внедрению на рынок и совместному противостоянию конкурентам;
- консолидация профессиональных менеджеров для повышения эффективности принимаемых решений;
- расширение сфер применения иностранных инвестиций.

Специфика холдинговых отношений заключается в сочетании формальной юридической самостоятельности дочерних обществ с зависимостью их хозяйственной деятельности от корпорации. Холдинговые компании первоначально появились в США. В России впервые понятие «холдинговая компания» было закреплено в 1992 г. во «Временном положении о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества».

Выделяют следующие виды холдингов:

- **Чистый холдинг** – только держит контрольные пакеты акций других компаний и получает соответствующие дивиденды;
- **Субхолдинг** – акционерное общество, контрольный пакет акций которого принадлежит чистому холдингу;
- **Смешанный холдинг** – корпорация, которая помимо «держательской» функции осуществляет собственное производство, коммерческую, финансовую, исследовательскую и иную деятельность;
- **Финансовый холдинг** – корпорация, больше пятидесяти процентов акций которой составляют ценные бумаги других эмитентов, дающие право на ведение инвестиционной деятельности (вложение средств, продажа компании при достижении лучшего соотношения цена / время).

В целом корпоративное управление в холдинге сводится к решению трех масштабных задач:

- управление собственностью – обеспечение защиты активов корпорации;
- управление финансами – применение принципов единого финансового управления и создание системы перераспределения финансовых средств внутри холдинговых структур;
- управление производственно-хозяйственной деятельностью.

### 1.3.2. Модели корпоративного центра

**Основное предназначение корпоративного центра – создание стоимости во входящих в корпорацию бизнесах (бизнес-единицах) и ее извлечение на общекорпоративные нужды**, например, поддержку собственных перспективных бизнесов, приобретение новых компаний, инвестирование в научные исследования и пр. Если бизнес-единицы перестают создавать стоимость, КЦ может их деинвестировать, сократить размеры, продать. Корпоративный центр многопрофильной компании играет роль создателя и распределителя синергетических эффектов, возникающих при объединении входящих в нее бизнесов. Способности по созданию и извлечению стоимости образуют **родительские способности корпоративного центра** по отношению к входящим в компанию подразделениям.

Деятельность корпорации осуществляется в рамках **корпоративной стратегии**, которую разрабатывает КЦ. Бизнес-единицы действуют на основе **деловых стратегий** (бизнес-стратегий), которые разрабатывают либо сами, либо совместно с КЦ, либо являются исполнителями деловых стратегий, разработанных корпоративным центром. Все зависит от модели последнего. При этом по отношению к разным бизнесам роль КЦ может быть разной.

Существует два основных подхода к выделению моделей корпоративного центра:

- основанный на оценке умения создавать и извлекать стоимость [5];
- основанный на оценке стратегической свободы, которую КЦ дает своим бизнес-единицам [14].

С позиций первого подхода выделяют четыре модели: «Меценат», «Пахарь», «Паразит» и «Попутчик» (табл. 1.13).

Модель **«Пахарь»** характеризуется тем, что КЦ вкладывает значительные ресурсы в рост стоимости отдельных бизнесов и извлекает ее в виде синергетических эффектов для других бизнесов и / или в виде финансовой отдачи – росте стоимости корпорации в целом. Это самый лучший вариант модели КЦ.

Таблица 1.13

Модели корпоративных центров [5]

Способности по созданию стоимости	Способности по извлечению стоимости	
	Низкие	Высокие
Высокие	<b>«Меценат»</b>	<b>«Пахарь»</b>
Низкие	<b>«Попутчик»</b>	<b>«Паразит»</b>

**«Меценат»** может вкладывать значительные ресурсы, но не получать адекватной отдачи на уровне корпорации в целом, при этом ее бизнесы могут развиваться вполне успешно. Эта роль может являться временной, характерной для финансовых холдингов, покупающих перспективные компании, недооцененные в силу низких показателей эффективности их деятельности, инвестируют в них и продают при достижении наилучшего соотношения «инвестиции – время».

**«Паразит»** не вкладывает средства или не создает стоимость, но извлекает ее в полном объеме. Это самый нежелательный вариант модели КЦ, характерный для раннего этапа приватизации в России.

**«Попутчик»** равнодушен, не создает и не извлекает стоимость, вообще не участвует в процессах создания и перераспределения стоимости.

Роли могут меняться во времени, например, после покупки бизнеса КЦ может выступать как «Меценат», затем – как «Пахарь» или даже «Паразит», пытаясь создать стоимость для своих акционеров. «Неумелые родители», разрушающие стоимость входящих в корпорацию бизнесов, быстро лишаются своих «наиболее талантливых детей» – их поглощают более успешные корпорации. «Меценаты» могут инвестировать в бизнесы, пока их акционеры не потребуют большую долю стоимости в качестве дивидендов. «Попутчики» обычно являются главным объектом для атак остальных трех типов корпораций, проявляющихся в виде реструктуризации и извлечения активов.

Модель «Паразит» – наиболее интересный случай, поскольку подобные «хищники» работают «санитарами леса», выбраковывая как зарвавшихся менеджеров бизнес-единиц, так и обленившихся менеджеров корпоративных цен-

тров. Но в отрасли, как и в любой экосистеме, их количество должно быть строго ограничено, чтобы не допустить истощения отрасли и потери глобальной конкурентоспособности. Именно поэтому национальные правительства стремятся держать под контролем деятельность «корпоративных хищников» и регулировать их численность на минимально приемлемом уровне [5].

Согласно второму подходу, основанному на оценке стратегической свободы, которую КЦ дает своим бизнес-единицам, выделяют модели корпоративного центра «Финансовый холдинг», «Стратегический архитектор», Стратегический контролер и «Оператор» (табл. 1.14) [14].

Таблица 1.14

Модели корпоративного центра

	«Финансовый холдинг»	«Стратегический архитектор»	«Стратегический контролер»	«Оператор»
Описание модели	<p>Приобретение недооцененных компаний и их реструктуризация.</p> <p>Вмешательство в деятельность подразделения в виде исключения, только для того, чтобы добиться поставленной цели.</p> <p>Продажа приобретенных компаний при достижении оптимального соотношения цена / время</p>	<p>Разработка и уточнение стратегической концепции, в рамках которой бизнес-единицы развивают собственные инициативы.</p> <p>Вмешательство в деятельность подразделений с целью проверки бизнес-логики и предложения дополнительных инициатив</p>	<p>Использование первоклассных функциональных знаний и навыков при проверке стратегий, разработанных функциональными отделами бизнес-единиц.</p> <p>Вмешательство в деятельность подразделений в целях координации взаимодействия / реализации эффекта синергии</p>	<p>Выдвижение инициатив по реализации основных инвестиционных и модернизационных программ, а также руководство этими программами.</p> <p>Вмешательство в деятельность подразделений осуществляется в форме ежемесячной проверки всех финансовых и операционных параметров, а также принятия основных решений</p>

Как уже было сказано выше, корпоративный центр выполняет четыре основные функции: формирование корпоративного бизнес-портфеля; повышение эффективности и отдачи от корпоративного портфеля; управление стоимостью корпорации и источниками финансирования; формирование отношений с внешней средой (государством, партнерами, клиентами и т. д.).

Для реализации указанных функций необходимо осуществлять определенные виды деятельности. В вопросах финансирования и управления отношениями с внешними сторонами деятельность всех КЦ схожа, но формирование

бизнес-портфеля и повышение его эффективности специфично в различных моделях корпоративного центра. Деятельность по формированию бизнес-портфеля отражена в табл. 1.15.

Таблица 1.15

Деятельность корпоративного центра по формированию бизнес-портфеля

Формирование бизнес-портфеля	«Финансовый холдинг»	«Стратегический архитектор»	«Стратегический контролер»	«Оператор»
Стратегии	Принимает ключевые решения о вложениях / выводе средств	Разрабатывает стратегическое видение будущего корпорации и определяет направление, в рамках которого действуют бизнес-единицы. Анализирует бизнес-стратегии, разработанные подразделениями, и распределяет ресурсы между ними. Предлагает / утверждает вложения / вывод средств	Контролирует техническую / операционную обоснованность бизнес-стратегий, разработанных подразделениями, и распределяет ресурсы между ними	Возглавляет разработку и реализацию стратегий в подразделениях
Инвестиции	Устанавливает бюджетные лимиты и целевые показатели денежных потоков	Проверяет логику утверждаемых стратегических инвестиций	Проверяет коммерческую и функциональную логику ключевых инвестиций	Предлагает инвестиционную программу и управляет ее выполнением

Выбор модели «Стратегический архитектор» или «Стратегический контролер» зависит от степени интеграции бизнес-направлений и интенсивности взаимодействия между подразделениями. Обычно модель «Стратегический контролер» подходит фирмам с несколькими взаимосвязанными бизнес-направлениями, зачастую в пределах одной отрасли, а также при наличии общих для различных подразделений элементов бизнеса (например, система сбыта продукции). Модель «Оператор» эффективна, если корпорация осуществляет единственное бизнес-направление.

Основные виды деятельности корпоративных центров по повышению эффективности бизнес-портфеля приведены в табл. 1.16.

Деятельность корпоративного центра по повышению эффективности  
бизнес-портфеля

Повышение эффективности бизнес-портфеля	«Финансовый холдинг»	«Стратегический архитектор»	«Стратегический контролер»	«Оператор»
Принятие решений	В виде исключения	Утверждает ключевые стратегические решения, основываясь на принципах бизнес-логики	Утверждает предложенные инвестиционные решения после проверки их функциональной и коммерческой обоснованности	Контролирует функциональную логику главных функциональных и коммерческих решений
Отслеживание результатов	Управляет бизнесом, исходя из достигнутых финансовых результатов	Следит за выполнением планов и (иногда) за реализацией ключевых инициатив и проектов	Отслеживает главные финансовые, операционные и стратегические показатели (ежеквартально)	Осуществляет детальный анализ всех финансовых и операционных параметров эффективности (ежемесячно)
Программы повышения эффективности	Делегирует подразделениям	Делегирует подразделениям	Предлагает программы повышения эффективности	Вводит программы в действие и управляет их внедрением
Координация	Отсутствует	Занимается координацией время от времени, в целях реализации эффекта синергии	Координирует взаимодействие в целях реализации эффекта синергии	Управляет взаимодействием в целях реализации эффекта синергии и получения экономии
Руководство функциональными отделами в подразделениях	Требует базовых стандартов отчетности	Устанавливает основные принципы финансовой и кадровой политики и бизнес-процессов	Определяет политику функциональных отделов в подразделениях	Разрабатывает детали политики функциональных отделов в подразделениях

Модель «Стратегический архитектор» используется в случае, если бизнес-направления корпорации в целом не зависят друг от друга, но в достаточной степени взаимосвязаны для того, чтобы использовать сходные навыки. Сегодня бизнес-единицы сами отвечают за сбыт своей продукции и действуют как совершенно самостоятельные бизнес-системы, но продолжают использовать общие управленческие навыки.

При определении наиболее подходящей модели корпоративного центра главным критерием является возможность создания дополнительной стоимости. Если не удастся четко определить источники и масштабы «добавленной

стоимости» от деятельности головного офиса, тогда появляются основания для рассмотрения вопроса о разделении корпорации на несколько самостоятельных предприятий.

Определение степени участия корпоративного центра в деятельности подразделений зависит от четырех факторов [14]:

– **Риски основных решений, принимаемых в компании.** Если основные решения связаны с большими рисками, то от головного офиса требуется более глубокое вмешательство.

– **Стабильность структуры отрасли, в которой действует корпорация.** Стабильные бизнесы требуют гораздо меньшего внимания со стороны корпоративного центра. Например, в цементной промышленности структура отрасли стабильна, здесь вмешательство КЦ может быть минимальным. В производстве полупроводников структура быстро меняется под влиянием технологических изменений и действий конкурентов, поэтому оправдано более сильное вмешательство корпоративного центра.

– **Эффективность бизнеса.** Если бизнес-единицы недостаточно конкурентоспособны и не в состоянии генерировать масштабные и непрерывные денежные потоки и прибыль, то полномочия руководителей подразделений корпорации будут ограничены.

– **Зрелость подразделений корпорации.** Если подразделение создано недавно и его руководители – новички в своем бизнесе, то не стоит предоставлять им полную самостоятельность в ведении бизнеса. Напротив, в случае зрелости организационной структуры и управленческого персонала целесообразно ускорить процесс передачи полномочий «сверху вниз».

Численность работников корпоративного центра прямо пропорциональна степени его вмешательства в деятельность подразделений. Так, самую низкую численность имеет «Финансовый холдинг», а самую высокую – «Оператор».

### **1.3.3. Тенденции оптимизации структуры, функций и численности работников корпоративного центра**

За рубежом в начале 80-х гг. XX в. холдинги столкнулись с необходимостью упорядочения своей организационной структуры и оптимизации численности работников корпоративного центра. Стало понятно, что нужна целостная структура, позволяющая восстановить утраченную управляемость огромным числом разрозненных компаний, входящих в корпорацию. Этому способствовало развитие компьютерных технологий и становление аутсорсинга.

**Аутсорсинг** – передача корпорацией на основании договора определенных видов или функций производственной и предпринимательской деятельности сторонней компании, действующей в требуемой сфере. Аутсорсинг отличается от традиционных услуг и поддержки, имеющих разовый, эпизодический или

случайный характер тем, что обычно передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работы отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). В российской корпоративной практике на аутсорсинг чаще всего передаются следующие функции: бухгалтерский учет, подготовка налоговой отчетности, веб-дизайн, программирование, юридические услуги, обеспечение функционирования офиса, инвентаризационный аудит, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности, переводческие услуги, обеспечение взаиморасчетов с персоналом и др. Развитие информационных технологий и интернета постоянно расширяет этот список.

Одной из разновидностей аутсорсинга является аутсорсинг бизнес-процессов (Business Process Outsourcing, BPO), означающий, что корпорация передает на обслуживание другой компании непрофильные бизнес-процессы. В отличие от аутсорсинга задач, предполагающего передачу на сторону отдельных проектов с ограниченными сроками и бюджетом, аутсорсинг бизнес-процессов может не иметь временных ограничений и фиксированного бюджета. В рамках BPO организация передает аутсорсеру замкнутую функциональную область внутри своего бизнеса, а не просто отдельные задачи.

Аутсорсинг позволяет уменьшить численность работников корпорации при сохранении результатов, высвободить время и сосредоточиться на главных аспектах бизнес-деятельности, сфокусировать внимание на инновациях, новых рынках товаров и услуг.

На рубеже XX–XXI вв. возникла новая тенденция – организационное разделение функций владения активами, управления активами и собственно операционной деятельностью. Стали создаваться управляющие (УК) и владельческие компании (ВК). В основе процессов их создания лежит специализация и кооперация труда.

**Управляющая компания** – коммерческая организация, юридическое лицо, осуществляющее доверительное управление переданным в соответствии с договором имуществом других физических и юридических лиц. В корпорации при создании управляющей компании полномочия единоличного исполнительного органа (генерального директора, президента) передаются сторонней коммерческой организации (п. 3 ст. 103 ГК).

УК возглавляет генеральный директор, вместо него в КЦ действует исполнительный директор на основании доверенности от генерального директора. Это позволяет сосредоточить усилия УК на решении стратегических задач, а усилия исполнительного директора направить на текущую деятельность корпорации. Благодаря формированию УК разделяются финансовые потоки по направлениям бизнеса, выделяется несколько уровней консолидации отчетности, упорядочивается процесс сбора и обработки информации, разрабатываются

единые стандарты ведения бизнеса, IT-системы и финансовые нормативы. Для создания УК необходимо решения собрания акционеров.

Создание УК позволяет экономить на издержках за счет устранения дублирующих функций, равномерно распределять ресурсы между подразделениями холдинга и лучше контролировать деятельность дочерних компаний. В рамках УК создаются структуры, общие для всех бизнес-единиц, – экономическое управление, служба безопасности, IT и HR и др. Все «дочки», входящие в холдинг, пользуются их услугами на правах аутсорсинга. Часть прибыли каждого направления идет на содержание управляющей компании, оставшиеся средства перераспределяются и инвестируются в перспективные бизнесы.

С созданием управляющей компании меняется структура корпорации (рис. 1.15).

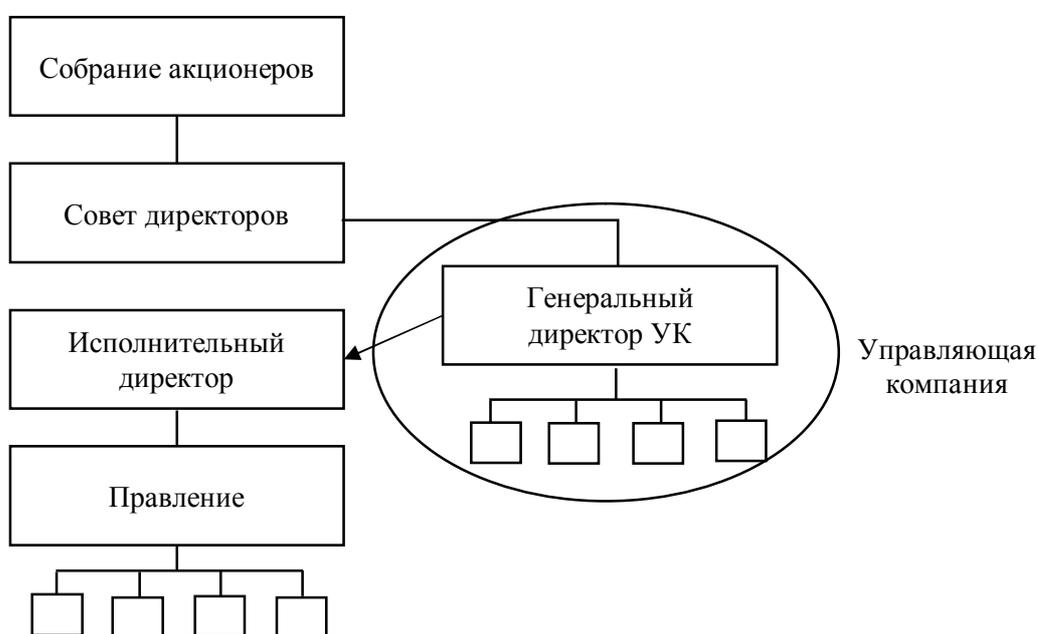


Рис. 1.15. Управляющая компания в структуре корпорации

Модели создания управляющей компании:

1. **Формальная модель** – УК назначает исполнительного директора и передает ему почти все свои полномочия на основании доверенности. УК занимается контролем деятельности исполнительного директора. Это позволяет существенно повысить контроль над его деятельностью, который в традиционной структуре не может осуществлять в полной мере совет директоров.

2. **Модель централизованного управления** – УК подменяет собой практически полностью весь аппарат управления корпорации. Исполнительный директор становится менеджером, выполняющим указания управляющей компании. Резко сокращается численность КЦ, достигается общий эффект. Ограни-

чения модели: применима только в монопродуктовом производстве и в компаниях, перешедших на единую акцию.

**3. Модель частичной централизации** – сочетание первой и второй моделей с учетом конкретных целей, сложившихся в корпорации. УК сосредоточивается на стратегической деятельности, исполнительный директор отвечает за текущую деятельность.

Если УК специально не создается, то ее роль играет материнская компания (КЦ, штаб-квартира). Внутри холдинга управляющие компании условно можно разделить на три вида: материнские, дочерние и формально независимые.

**Материнские управляющие компании** появляются исторически – в них превращаются старейшие компании холдинга, с которых когда-то начинали свой бизнес собственники. При этом применяется вертикальная модель управления: «дочки» находятся в прямой зависимости от материнской компании. Преимущества материнской управляющей компании:

- централизуется управление при специализации и диверсификации деятельности дочерних обществ;
- оптимизируется кадровая структура при совмещении должностей сотрудниками управляющей компании и дочерних обществ;
- появляются возможности для увеличения объема оказываемых услуг и соответственно прибыли холдинга;
- осуществляется поддержка отношения с внешней средой и лоббирование интересов всего холдинга, создается общекорпоративная культура.

Недостатком материнской управляющей компании является сложная иерархичная структура, отсутствие гибкости в принятии решений, а также гораздо меньшие по сравнению с альтернативными вариантами возможности для оптимизации налогообложения.

**Второй вид УК – «дочка» головной компании холдинга.** Юридически существующая наравне с другими подразделениями корпорации и взаимодействует с ними на основе договоров. Для снижения налоговой нагрузки дочернюю управляющую компанию можно перевести на «упрощенку» и экономить на ЕСН. Управляемая компания имеет право на применение налогового вычета по НДС при соблюдении условий, предусмотренных ст. 171 и 172 Налогового кодекса. За счет расходов на УК снижается база для налога на прибыль управляемой организации.

**Третий вид УК – формально независимая компания в виртуальном холдинге.** Такая структура представляет собой группу тесно взаимосвязанных фирм, выполняющих взаимодополняющие функции, что позволяет обеспечить движение товаров и услуг от производителя к потребителю. Всеми компаниями цепочки неформально владеют одни и те же лица, но связи между предприятиями явно не демонстрируются. «Основная цель виртуального холдинга – минимизация

налогообложения с использованием корректных схем налогового планирования». Классический виртуальный холдинг разбивается на основную компанию, выполняющую ключевые функции по производству продукции, и самостоятельные субъекты (ООО или индивидуальные предприниматели), применяющие упрощенную систему налогообложения. Внешне юридические лица холдинга независимы. Однако каждое из них является частью интегрированной системы и ведет на рынке согласованную предпринимательскую деятельность.

Управляющая компания в виртуальном холдинге ответственна за исполнение платежей и распределение финансовых потоков. На ней замыкаются все финансовые потоки виртуального холдинга, включая дебетовые и кредитовые обороты по НДС. Головная компания минимизирует налог на прибыль за счет оплаты работ или услуг предпринимателям, которые в свою очередь находятся на льготных режимах налогообложения и не перечисляют в бюджет ни налога на имущество, ни НДС, ни ЕСН. Один из вариантов этого способа налоговой экономии – разделение финансовых потоков «с НДС» и «без НДС». Первые связаны с производством продукции, с которой платится налог на добавленную стоимость. Вторые – с производством продукции, которую можно продать без НДС, т. е. в розницу и мелким оптом. Само разделение производства является чисто формальным – товары производят те же рабочие, на тех же производственных площадях и том же оборудовании. Но одну половину этих площадей и оборудования арендует предприятие, например А, а вторую половину – вспомогательная фирма, например Б, на ЕНВД. Продукция последней реализуется без НДС. Аналогичным образом разделяются расходы на оплату труда, сырье и материалы, услуги сторонних организаций<sup>1</sup>.

**Владельческие компании** создаются для владения активами корпорации. Основа их деятельности – определение состава активов корпорации, вопросы взаимодействия с национальными правительствами и международными институтами, определение уровня заимствований корпорации, получение финансовой отдачи от владения активами (в форме дивидендов или иными способами). Управление активами выполняют либо дочерние структуры владельческих компаний, либо «специальные управляющие компании». Последние получили наибольшее распространение в энергетике (производстве электроэнергии, угольной промышленности, добыче и транспортировке газа), а также при управлении промышленными активами, находящимися в собственности банков.

Владельческая компания определяет капитал, требующийся для развития и поддержания активов в рабочем состоянии, при этом ответственность за строительство, управление и собственно деятельность по поддержанию активов в рабочем состоянии возложена на другие компании, осуществляющие поставку со-

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.insapov.ru/creating-managing-company.html>.

ответствующих услуг. Владельцы активов, на балансах которых находятся основные фонды стоимостью в миллиарды долларов, могут зачастую управлять бизнесом из офисов, в которых работает не более 30 чел. А управляющие активами решают в рамках контракта с их собственником, какую работу по поддержанию в рабочем состоянии, замене и модернизации следует осуществить, чтобы обеспечить обслуживание активов на приемлемом уровне и по самой низкой из возможных цен в течение их срока службы. Область ответственности владельческой компании – это получение финансовой отдачи от владения активами, при этом непосредственно деятельность по работе с активами выполняют специализированные организации на договорной основе. Положительный экономический эффект достигается за счет высочайшей специализации и разделения труда.

Поставщики услуг осуществляют работу по замене и модернизации, выводу из производства, закупке новых активов; определяют размеры заимствований на эти цели; управляют взаимодействием с национальными производствами и международными институтами с целью получения информации о современных достижениях в области технологий и др. Они действуют от имени и по поручению собственника активов и зачастую управляют проектами, проводят закупки и координацию всего, что требуется для выполнения конкретной работы. В обязанности поставщиков услуг входит улучшение качества и эффективности их работы. В подобных компаниях обычно трудится множество сотрудников. Логика подобной разбивки деятельности состоит в повышении эффективности за счет специализации при осуществлении трех функций, требующих совершенно разных навыков:

- владение активами – привлечение и управление капиталом;
- управление активами – принятие мудрых технических и коммерческих решений (знание, какая работа должна быть выполнена для достижения определенного стандарта по конкретной стоимости);
- поставка услуг – обеспечение хорошей работы кадров по поддержанию в рабочем состоянии, операционной деятельности и т. п.

При подобной логике разделения и специализации труда структура, владеющая активами, может быть легко выведена в страну «удобной юрисдикции», обеспечивающей защиту собственности и минимизацию налогообложения [5].

Чаще всего владельческие компании создаются в лице дочерних компаний корпорации, имеющих статус ОА или ООО, иногда – в виде самостоятельных компаний. Создание ВК означает, что из корпоративного центра выносятся функции владения активами, и меняется его традиционная роль. Еще более сильные изменения происходят в связи с созданием управляющей компании, ее роли приведены в табл. 1.17. Если создана только владельческая компания, то роли, указанные в данной таблице, играет корпоративный центр.

## Роли управленческих подразделений в управляющей компании

Тип подразделения УК	Миссия
Группа стратегии компании (Enterprise Strategy Group)	Определение портфеля корпорации (какие новые продукты, бизнесы и рынки следует осваивать или покидать). Определение конкурентных тактик корпорации. Определение принципов финансовой стратегии (управление кредитным рейтингом и дивидендной политикой)
Группа стратегического менеджмента (Strategic Management Group)	Определение финансовых стандартов для корпорации и отдельных бизнесов. Определение «лучших практик» в процессах стратегического управления. Постановка «лучших практик» в управлении стратегической информацией. Определение правил построения организационной структуры, включая границы бизнес-единиц, управленческие роли и ответственность, принципы трансфертного ценообразования
Группа развития высшего менеджмента (Executive Development Group)	Поиск, расстановка и управление карьерой высшего и среднего менеджмента корпорации. Развитие способностей менеджеров. Определение принципов компенсации менеджеров высшего звена корпорации
Специализированные центры корпоративной стандартизации (Centers of Excellence)	Развитие корневых компетенций корпорации (например, развитие способов управления процессом регулирования для фармацевтических компаний). Разработка, внедрение и контроль за соблюдением соответствующих стандартов
Финансовая группа (Finance Group)	Разработка, внедрение и контроль корпоративных стандартов в области финансовой отчетности, налогового учета, управления денежными средствами
Корпоративные сервисные центры (Corporate Services Units)	Оказание услуг бизнесам в области маркетинга, управления персоналом, PR, управления недвижимостью, информационных технологий

Источник: [5].

Согласно поправкам к Гражданскому кодексу РФ от 01.09.2014 г., в корпорации может быть больше одного генерального директора в управляющей компании, владельческой и корпоративном центре, выбор осуществляет сама корпорация.

#### 1.3.4. Виды подразделений в вертикально интегрированной и диверсифицированной корпорациях

*Вертикально интегрированная корпорация* охватывает все либо часть элементов технологической цепочки и готовую продукцию продает преимуще-

ственно внутри одной основной отрасли. Например, компания, которая шьет верхнюю одежду из натуральных шерстяных тканей, будет полностью вертикально интегрированной, если включает в себя следующие подразделения: животноводство; стрижка шерсти; мойка шерсти; прядение; ткачество; окраска тканей; моделирование изделия; раскрой готовой ткани; пошив; оптовая дистрибуция; розничная торговля; утилизация изношенной одежды.

Для вертикально интегрированной компании важны вопросы, ответы на которые определяют «глубину» интеграции в корпорации:

– Какие этапы производственного процесса должны находиться под контролем корпорации, а какие можно передавать на аутсорсинг независимым подрядчикам и контракторам?

– Должна ли корпорация самостоятельно заниматься реализацией своей продукции конечным потребителям, или розничные продажи могут быть поручены независимым дистрибьюторам или торговым агентам?

Подобные вопросы корпоративному центру приходится решать постоянно. Нахождение оптимальной глубины интеграции и определение степени самостоятельности подразделений становится важным конкурентным преимуществом корпорации. Состав ее подразделений приведен в табл. 1.18. В ней дочерние компании, производящие продукцию, являются центрами прибыли, оказывающие услуги – центрами доходов.

Таблица 1.18

Виды подразделений корпорации

Филиалы	Право принятия решений	Показатели результативности	Обычно применяется, когда
Центр издержек	Входные переменные: рабочая сила, материалы, поставки	Минимизация общих издержек при фиксированном уровне выпуска Максимизация объема выпуска при фиксированном бюджете	Руководство фирмы в состоянии измерить объемы выпуска, знает функцию издержек и может установить оптимальное количество и соответствующее вознаграждение Руководство может наблюдать качество работы центра издержек. Менеджер центра издержек обладает знаниями по оптимизации входных переменных
Центр расходов	Входные переменные: рабочая сила, материалы, поставки	Минимизация общих издержек при фиксированном уровне услуг Максимизация объема предлагаемых услуг при фиксированном бюджете	Результат трудно наблюдать и измерить

Филиалы	Право принятия решений	Показатели результативности	Обычно применяется, когда
Центр доходов	Входные переменные: рабочая сила, материалы, поставки	Максимизация доходов при заданной цене (или количестве) и операционном бюджете	Руководство обладает знаниями по выбору оптимального продуктового набора. Руководство обладает знаниями по выбору корректной цены или объему продаж. Менеджеры центра доходов имеют данные о характере кривой спроса потребителей в их районе продаж
Центр прибыли	Входные переменные: продуктовый набор, продажные цены (или объем продаж)	Реальная прибыль Реальная прибыль в сравнении с бюджетной прибылью	Менеджер центра прибыли квалифицированы в выборе корректных цен / объемов продаж. Менеджеры центра прибыли обладают знаниями по выбору оптимального продуктового набора
Центр инвестиций	Входные переменные: продуктовый набор, продажные цены (или объем продаж), объем капитала, инвестируемого в центр	Доход на инвестиции Остаточный доход Чистая прибыль	Менеджер центра инвестиций квалифицирован в выборе корректных цен/ объемов продаж. Менеджеры центра инвестиций обладают знаниями по выбору оптимального продуктового набора. Менеджер центра инвестиций обладает знаниями об инвестиционных возможностях

Источник: [5].

Дочерняя компания становится центром инвестиций, если остаточный доход от оказания услуг или чистая прибыль от продаж готовой продукции превосходят требуемый уровень и могут быть направлены управляющей компанией на общекорпоративные цели. Филиалы, производящие продукцию, являются центрами издержек, оказывающие услуги – центрами расходов.

При определении оптимальной формы организации учитывается возможность контроля результатов деятельности подразделений и степень реализации его продукции «на сторону». Общая закономерность выбора соответствующей формы представлена в табл. 1.19.

Таблица 1.19

Определение формы подразделений вертикально интегрированной корпорации

Точность измерения результата	Доля продукции подразделения, реализуемая внутри компании		
	80–100 %	50–80 %	Менее 50 %
Высокая	Центр издержек	Центр прибыли	Центр доходов
Низкая	Центр затрат	Центр инвестиций	Центр прибыли

Источник: [5].

Современная тенденция в развитых странах состоит в повышении экономической самостоятельности подразделений вертикально-интегрированных корпораций, осуществляемой путем перехода от центров затрат к центрам прибыли и инвестиций. Она развивается под влиянием усиливающейся конкуренции на основных товарных рынках и необходимости повышения общей эффективности и надежности систем управленческого учета.

**Диверсифицированная компания** имеет долю продаж вне основной отрасли более, чем 20 %. Во всем мире количество таких корпораций падает из-за сложностей управления. Наибольшее распространение получают **сфокусированные компании**, имеющие долю продаж внутри отрасли 95 % и выше. Примером роста числа сфокусированных компаний является автомобилестроение. Вертикально интегрированные корпорации растут в глубину, диверсифицированные – в ширину.

Компании, имеющие долю непрофильных активов в размере более 40 %, называются **конгломератами**. За рубежом они уже практически исчезли, однако довольно распространены в России. Например, публичная российская диверсифицированная холдинговая компания «Акционерная финансовая корпорация «Система», именуемая совместно с дочерними и зависимыми компаниями «Группа» (LSE: SSA)<sup>1</sup> имеет следующие направления:

- телекоммуникации (основной объем продаж);
- микроэлектроника;
- страхование;
- розничная торговля;
- недвижимость;
- банковские услуги;
- СМИ.

Первыми осваивали концентрацию деятельности американские корпорации. Крупнейшие конгломераты на протяжении 1980-х гг. распались и были приобретены другими собственниками по частям. Максимальная концентрация деятельности и избавление от непрофильных активов происходили в авиационной, компьютерной и электронной, пищевой промышленности и фармацевтике. Западноевропейские корпорации вступили на путь концентрации своей деятельности в 1990-х гг. В России этот процесс наметился в 2004 г., но пока не стал доминирующим.

Подразделения диверсифицированной компании представлены теми же формами, что и в вертикально-интегрированной корпорации (см. табл. 1.18). Но при их рассмотрении необходимо учитывать риски диверсификации, вызван-

---

<sup>1</sup> Глобальные депозитарные расписки АФК «Система» торгуются под тикером «SSA» на Лондонской фондовой бирже. Обыкновенные акции Компании допущены к торгам под тикером «AFKS» на Московской Бирже. Сайт [www.sistema.ru](http://www.sistema.ru).

ные многими факторами, в первую очередь, стратегической несовместимостью бизнеса и корпорации.

Согласно теории Г. Хамела и К. Прахалада, появившейся в начале 1990-х гг., в лексикон стратегического менеджмента было введено несколько терминов:

**Стратегическая совместимость корпорации и конкретного бизнеса** – совпадение имеющихся у корпорации корневых компетенций с ключевыми компетенциями данного рынка.

**Корневые компетенции корпорации** – ее знания, умения и связи, позволяющие добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках.

**Ключевые компетенции рынка** – навыки, умения и связи, необходимые для устойчивой работы на нем.

Чем меньше совпадение ключевых компетенций рынка и корневых компетенций корпорации, тем ниже вероятность того, что корпорация успеет опередить своих конкурентов и занять устойчивое положение на нем. Данное положение иллюстрирует рис. 1.16.

		<b>Совпадение с корневыми компетенциями</b>	
		<i>Высокое</i>	<i>Низкое</i>
<i>Привлекательность сегмента рынка</i>	<i>Высокая</i>	Корневые бизнесы Привлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости компании	Иллюзорные возможности Привлекательные сегменты, слабо удовлетворяющие условию совме- стимости компании
	<i>Низкая</i>	Периферийные бизнесы Непривлекательные сег- менты, удовлетворяющие условию совместимости и предпочтениям компании	Бесперспективные направления Непривлекательные сегменты, не удовлетворяющие условию совме- стимости и предпочтениям компании

Рис. 1.16. Привлекательность рынка и уровень совпадения с корневыми компетенциями [5]

Параметрами привлекательности рынка или отрасли являются доходность текущих операций, потенциал роста, емкость рынка, экологичность производства, социальная приемлемость продукции, модность отрасли, престижность отрасли.

В бесперспективные направления не стоит диверсифицироваться. Если же они оказались в составе корпорации, то это первые кандидаты на продажу. Корневые бизнесы, характеризующиеся высокой стратегической совместимостью и высокой привлекательностью, представляют естественную зону максимальных вложений, причем не только финансовых. Именно данные зоны бизнеса должны быть предметом основного внимания высшего руководства корпорации.

Периферийные бизнесы, оказавшиеся в зоне низкой привлекательности, но высокой стратегической совместимости, представляют собой более сложный случай. С одной стороны, их перспективы развития проблематичны. В то же время они являются своеобразным «балластом», придающим устойчивость всей корпорации. Их высокий уровень стратегической совместимости означает, что в рутинном руководстве данным бизнесом не возникает особых проблем, а управление требует минимальных расходов самого ценного ресурса корпорации – времени и внимания ее высшего руководства.

Иллюзорные возможности – наиболее проблемная зона развития корпорации, включающая амбициозные проекты высшего менеджмента и представляющая собой зону максимального риска. Если амбиции не позволяют менеджерам отказаться от проектов, лучше всего включать данные бизнесы в планы развития корпорации при условии, что развитие корневых бизнесов и вывод «бесперспективных» подразделений недостаточны для удовлетворения ожиданий ключевых акционеров.

### 1.3.5. Бизнес-модели корпораций

**Бизнес-модель** – это описание способа зарабатывания денег корпорацией; она состоит из разнообразных компонентов бизнеса, включающих предпринимательство; основные стратегии; экономику и финансы; операции и маркетинг. Иными словами, бизнес-модель описывает, как корпорация позиционирует себя в цепочке создания ценности в рамках своей отрасли и как она создает прибыль. Более короткое определение: бизнес-модель – это выбранный корпорацией метод ведения своего бизнеса. Более конкретное определение бизнес-модели зависит от использованного подхода к ее созданию (табл. 1.20).

Таблица 1.20

Определение бизнес-модели в зависимости от используемого подхода

Подход	Определение бизнес-модели
Ориентация на ценность / клиента	<b>Бизнес-модель</b> – это описание, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи нужно выполнять своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает вот этого прибыль
	<b>Бизнес-модель</b> – логическое описание, каким образом корпорация создает, поставляет клиентам и приобретает стоимость – экономическую, социальную и другие ее формы
	<b>Бизнес-модель</b> – это описание ценности, которую корпорация предлагает различным клиентам, отражает ее способности, требуемые для создания, продвижения и поставки ценности клиентам

Подход	Определение бизнес-модели
	<b>Бизнес-модель</b> – это метод ведения дел, с помощью которого компания генерирует прибыль. Бизнес-модель объясняет, как компания зарабатывает деньги, специализируясь в цепочке образования потребительской стоимости
	<b>Бизнес-модель</b> – это способ, которым компания создает ценность для клиентов и получает от этого прибыль
Ориентация на внутренние бизнес-процессы / роли	<b>Бизнес-модель</b> – это взгляд на компанию, сконцентрированный на самых значимых для бизнеса параметрах
	<b>Бизнес-модель</b> – это структура бизнес-процессов и связей между ними, которые используются для планирования, контроля и развития корпорации
	<b>Бизнес-модель</b> – это метод ведения бизнеса, с помощью которого компания получает прибыль, и определяющий, как она зарабатывает деньги, занимая определенное положение в цепочке создания стоимости
	<b>Бизнес-модель</b> – это набор запланированных действий (иногда их называют бизнес-процессами), направленных на получение дохода на рынке
	<b>Бизнес-модель</b> – это отображение реально существующего или планируемого в будущем бизнеса в такой форме, которая может наглядно продемонстрировать все его значимые свойства и особенности, связанные со способностью получать прибыль и быть конкурентоспособным
	<b>Бизнес-модель</b> – совокупность способов ведения бизнеса в компании (структуры, продукции, способов доставки и обслуживания товаров, повышения рыночной стоимости)
	<b>Бизнес-модель</b> – логическое схематическое описание бизнеса, призванное помочь в оценке ключевых факторов успеха компании

Источник: составлена по [16].

Существует несколько классификаций бизнес-моделей. Рассмотрим классификацию с позиций ориентации на внутренние бизнес-процессы / роли, согласно которой бизнес-модель – это метод ведения бизнеса, с помощью которого компания получает прибыль, и определяющий, как она зарабатывает деньги, занимая определенное положение в цепочке создания стоимости:

1. **Бизнес-модель полного цикла** включает в себя все стадии производства – от разработки продукции до ее изготовления и продажи. Плюс данной модели – контроль над всей технологической цепочкой. Минусы – это самая дорогостоящая модель с точки зрения затрат труда и инвестиций; возникает проблема с загрузкой мощностей; если на рынке уже есть компания с бизнес-моделью полного цикла, то новой компании трудно с ней конкурировать. Это самая невыгодная модель с точки зрения возможных конфликтов с персоналом, забастовок и т. п.

2. **Инжиниринговая бизнес-модель** – компания не занимается производством (хотя может присутствовать опытное производство или договоры на аренду мощностей для проведения промышленных испытаний), все внимание

сосредоточено на исследованиях и разработках новых технологий, новых материалов и т. д., являющихся результатом ее труда. Затем новшества продаются тем предприятиям, которые не занимаются инжинирингом. Это самая выгодная модель с точки зрения преобладания прибыли над затратами. Компании, постоянно покупающие новшества, попадают в устойчивую зависимость от инжиниринговой корпорации (рис. 1.17).

3. **Производственная бизнес-модель** – компания занимается только производством продукции или оказанием услуг, покупая и / или используя чужой инжиниринг (например, по франшизе). Наибольшее распространение такие предприятия получили в развивающихся странах в силу относительной дешевизны рабочей силы, низких экологических требований и т. д. Эта модель обеспечивает занятость, но является самой невыгодной с точки зрения развития, так как закрепляет зависимость от инжиниринговых компаний (рис. 1.17).

4. **Пустотелая (оболочечная, сетевая) бизнес-модель** – вся компания представляет собой «мозговой центр», который генерирует новые идеи, например, разрабатывает новые технологии для определенного бизнеса. Все остальные функции выполняют компании в странах с дешевой рабочей силой, использующие производственную бизнес-модель. Отличие от инжиниринговой бизнес-модели состоит в том, что инновации разрабатываются для себя, производство и дистрибуцию организуют на договорных основах сами.

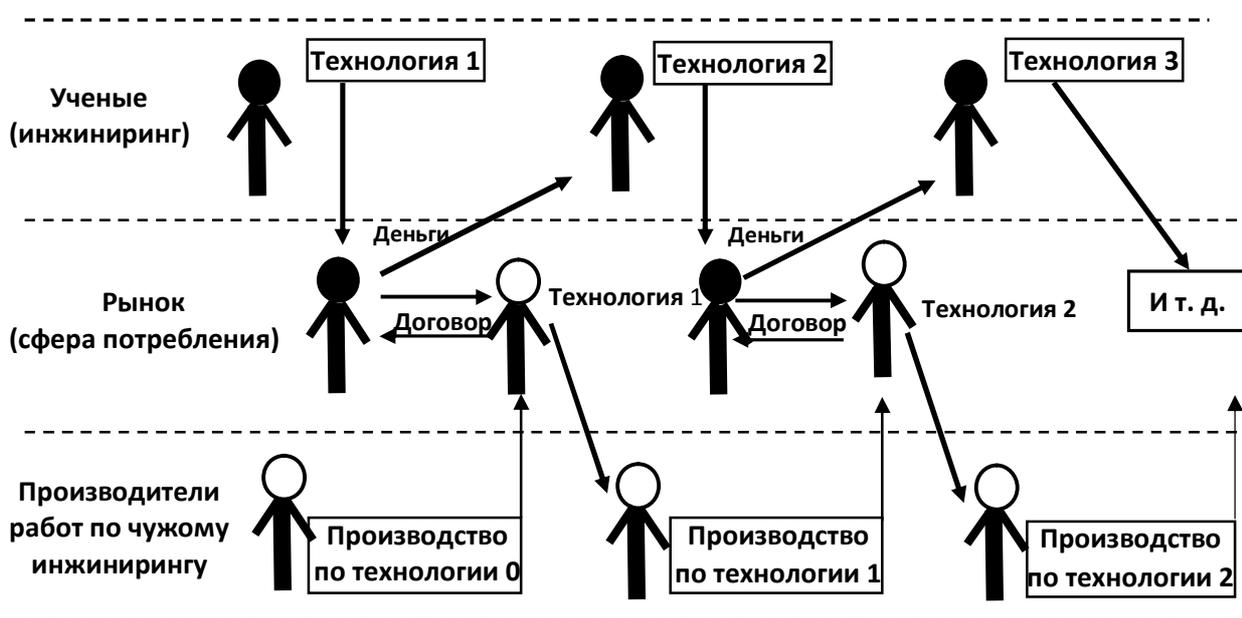


Рис. 1.17. Взаимодействие представителей инжиниринговой и производственной бизнес-моделей на рынке

Пустотелая бизнес-модель получает все большее распространение в силу ее преимуществ: собственного производства нет, а значит, отсутствуют конфликты с персоналом, исключены забастовки и т. п. Конкурентоспособность

компания поддерживает признанная торговая марка и деятельность мощного «мозгового центра», обеспечивающие устойчивый денежный приток. Типичным примером подобной компании является Nike.

Компания Nike начинала свой бизнес как предприятие по импорту / экспорту беговых туфель японского производства, не владеющее ни одной фабрикой. Но в итоге она стала образцом модели организации дешевого производства на стороне, своеобразного аутсорсинга, которую копируют многие вертикально-интегрированные компании. Например, в середине 90-х гг. кроссовочная компания Vans реорганизовала свой бизнес по образу и подобию Nike. Она перепозиционировалась и стала уже не отечественным товаропроизводителем, а рыночно-ориентированной компанией, спонсируя сотни спортсменов и громкие события, связанные с экстремальными видами спорта. Похожим путем пошла и Adidas, передав в 1993 г. оперативное управление всей своей деятельностью бывшему исполнительному директору гиганта рекламного бизнеса – агентства Saatchi&Saatchi. Тот сразу закрыл принадлежащие компании заводы в Германии и перешел к практике размещения заказов в странах Азии. Освободившись от бремени производства, компания обрела дополнительное время и деньги на построение имиджа своего брэнда в стиле Nike. Она сохранила лишь один небольшой завод – всемирный технологический центр, производящий около 1 % от общего объема продукции.

В ноябре 1997 г. о перестройке объявил Levi Strauss: компания закрыла свои 11 фабрик и уволила 6 395 сотрудников – третью часть и без того уже изрядно сокращенных штатов компании в Северной Америке. В числе прочих компания закрыла три из четырех своих заводов в Эль-Пасо, штат Техас, где Levi's была самым крупным в городе частным работодателем. В следующем году Levi's объявила о закрытии еще одиннадцати предприятий в Европе и Северной Америке и увольнении 9 915 чел., объясняя это решение целью превращения Levi's в «ориентированную на маркетинг компанию». Сокращенные 16 310 рабочих мест были ликвидированы навсегда и заменены подрядчиками, разбросанными по всему миру, готовыми выполнять те же задачи, что и работники Levi's, но только уже не состоящие на службе у корпорации. Подлинная причина сокращений рабочих мест кроется в том, что все больше и больше самых известных и прибыльных корпораций предпочитают не обременять себя дополнительным персоналом и уходят с рынка труда.

### **Вопросы для контроля знаний**

1. Дайте определение понятия «Корпоративный центр».
2. Охарактеризуйте основные задачи корпоративного центра.
3. Дайте определение понятия «Дочерняя компания».
4. Дайте определение понятия «Зависимое общество».

5. Какая компания является обществом с участием корпорации?
6. Дайте определение понятия «бизнес-единица».
7. Охарактеризуйте филиал корпорации и покажите особенности его деятельности.
8. Какие взаимосвязи возникают в процессе акционерного предпринимательства? Изобразите их графически.
9. Дайте определение понятия «холдинг».
10. Какие виды холдингов вы знаете? Охарактеризуйте их.
11. В чем заключается основное предназначение корпоративного центра?
12. Как проявляются родительские способности корпоративного центра по отношению к входящим в корпорацию подразделениям?
13. Охарактеризуйте модель корпоративного центра «Финансовый холдинг».
14. Охарактеризуйте модель корпоративного центра «Стратегический архитектор».
15. Охарактеризуйте модель корпоративного центра «Стратегический контролер».
16. Охарактеризуйте модель корпоративного центра «Оператор».
17. Как осуществляется деятельность корпоративного центра по формированию бизнес-портфеля?
18. Как осуществляется деятельность корпоративного центра по повышению эффективности бизнес-портфеля?
19. От чего зависит степень участия корпоративного центра в деятельности подразделений?
20. Дайте определение понятия «Аутсорсинг».
21. Что собой представляет Управляющая компания, для чего она создается?
22. Как меняется структура корпорации с созданием управляющей компании?
23. Охарактеризуйте модели создания управляющей компании.
24. Что такое материнская управляющая компания? В чем проявляются ее преимущества и недостатки?
25. Охарактеризуйте управляющую компанию, являющуюся дочкой головной компании холдинга.
26. Охарактеризуйте управляющую компанию, являющуюся формально независимой в виртуальном холдинге.
27. Что такое Владельческая компания и для чего она создается?
28. Какие роли играют управленческие подразделения в управляющей компании?
29. Дайте определение понятия «Глубина» интеграции в корпорации.

30. Охарактеризуйте дочерние компании, являющиеся центрами прибыли и центрами доходов.
31. Охарактеризуйте дочерние компании, являющиеся центрами инвестиций.
32. Почему филиалы являются центрами издержек либо центрами расходов?
33. Охарактеризуйте специфику диверсифицированной компании.
34. Какие компании являются сфокусированными, какие конгломератами?
35. Что такое «Стратегическая совместимость корпорации и конкретного бизнеса»?
36. В чем сущность корневых компетенций корпорации и ключевых компетенций рынка?
37. Какие бизнесы диверсифицированной компании являются корневыми, иллюзорными возможностями, периферийными и бесперспективными направлениями?
38. Дайте понятие бизнес-модели корпорации, приведите известные вам определения.
39. Охарактеризуйте бизнес-модель корпорации полного цикла.
40. Охарактеризуйте инжиниринговую бизнес-модель корпорации.
41. Раскройте особенности производственной бизнес-модели корпорации.
42. Охарактеризуйте пустотелую (оболочечную, сетевую) бизнес-модель корпорации.

## 1.4. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОРПОРАЦИИ

- **Предпринимательская деятельность и управление: цели, способы описания и организации**
- **Схемы организации предпринимательского управления**
- **Предпринимательское управление в корпорации: описание и организация**

### 1.4.1. Предпринимательская деятельность и управление: цели, способы описания и организации<sup>1</sup>

Предпринимательская деятельность – это термин рыночной экономики, ставший уже достаточно привычным в России. Понятия «предпринимательство» и «рынок» неразрывно связаны. Например, в кратком и распространенном определении рыночной экономики постулируется: «Рыночная экономика – это мир бизнеса, а бизнес и предпринимательство – это синонимы»<sup>2</sup>. В Гражданском кодексе РФ (ст. 2, ч. 3) дано следующее определение: «Предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке». Форма осуществления предпринимательской деятельности может быть индивидуальной и коллективной. Индивидуальное предпринимательство – это удел граждан (физических лиц), которые «свободны в установлении своих прав и обязанностей на основании договора и в определении любых, не противоречащих законодательству условий договора» (ст. 1 п. 2 ГК РФ). Коллективное предпринимательство осуществляют организации на основе собственных учредительных документов и устава, определяющих их задачи и полномочия.

В разделе 1.2 был рассмотрен Быстрый старт «малой приватизации», продемонстрировавший необратимость курса правительства на разгосударствление торговли и промышленности и давший обществу надежду на то, что в России легальный бизнес, легальная частная собственность на средства производства возможны. Это было чрезвычайно важно для страны, где в течение жизни прак-

---

<sup>1</sup> Федюкович Е. В. Корпоративное предпринимательство: экономические и организационные аспекты // Российское предпринимательство. 2016. № 8. С. 951–966.

<sup>2</sup> Виды предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://legallib.ru/kommercheskoe-pravo/vidy-predprinimatelskoi-deyatelnosti.html>.

тически двух поколений частноприбыльная деятельность рассматривалась как уголовное преступление, а культура цивилизованного предпринимательства была утеряна. В данной теме рассмотрим экономические и организационные аспекты корпоративного предпринимательства как способ ее возрождения.

Сущность предпринимательской деятельности, как правило, раскрывается через следующие понятия: инициатива в соединении факторов производства в единый процесс производства товаров и услуг с целью получения прибыли; ответственность за успех выбранной предпринимательской стратегии и тактики поведения компании; новаторство в создании новых продуктов, технологий и организации дела; сознательное принятие риска ради достижения цели бизнеса и пр. К характеристикам предпринимательских качеств чаще всего относят решительность, креативность, смелость, любовь к делу, находчивость, честность, общительность, самоотдачу, умение предугадывать, гибкость<sup>1</sup>.

Набор описательных определений предпринимательства недостаточен для раскрытия содержания этой деятельности и управления ею, организации мышления об этом сложном процессе, особенно в корпорациях. В многочисленных публикациях по предпринимательству его деятельностному аспекту уделяется крайне мало внимания, в основном ищут ответы на вопрос: что это такое, а не как этого достичь.

Для ответа на вопрос: «Как организовать предпринимательскую деятельность?», надо построить методологическую схему, имеющую два смысла: онтологический, раскрывающий суть предпринимательской деятельности, ее экономический аспект, и оргдеятельностный, описывающий позиции участников предпринимательской деятельности и организацию их взаимодействия. В схемах фиксируется мышление об организации рациональной индивидуальной и коллективной предпринимательской деятельности.

Культура построения методологических схем и их практического использования сформировалась в Московском методологическом кружке, основателем которого был Г. П. Щедровицкий [22; 23]. Схема в методологии рассматривается, прежде всего, как мыслительное средство и, одновременно, продукт мышления. Схема имеет оргдеятельностный (позиционный) или онтологический характер. Каждая методологическая схема может быть прочитана дважды – и как онтологическая («что это значит, по сути»), и как оргдеятельностная («как это сделать» или «какими позициями это представлено»?)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Например, 10 необходимых качеств успешного предпринимателя [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ru.wix.com/blog/2014/07/10-%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2-%>.

<sup>2</sup> Злотников И., Левинтов А. Содержание и типология схем в СМД-методологии (введение в тему) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ftp.redshift.com/~alevintov/2010/jan/sod.htm>.

Используем приемы построения методологических схем для описания корпоративного предпринимательства как деятельности<sup>1</sup>. Для углубления понимания вначале рассмотрим деятельность предпринимателя и менеджера в рыночной экономике – схему различия их позиций (рис. 1.18); затем – схему предпринимательского управления на малом предприятии (рис. 1.19); после этого – схему предпринимательского управления на стадии интенсивного роста малого предприятия (рис. 1.20); и наконец схемы предпринимательской деятельности в корпорации – упрощенную (рис. 1.21) и сложную, но и более содержательную (рис. 1.22).

Предприниматель заинтересовывает менеджера в производстве нового продукта (услуги) будущей предпринимательской сверхприбылью, получение которой возможно до тех пор, пока не установится равновесие на рынке, т. е. не произойдет его насыщение новым продуктом или услугой. Возникают предпринимательские идеи и цели, которые предприниматель в виде мотивов доводит до менеджмента организации, поскольку только так их можно реализовать (рис. 1.17). На рис. 1.17 технологический предприниматель определил цели – он знает, какие именно бизнесы имеет смысл сейчас строить и сколько времени у него для этого есть. Реализуемыми эти цели делает доступ предпринимателя к нужным для создания бизнеса технологиям.

В классическом подходе Й. Шумпетера [21] технологический предприниматель находится во внешней среде по отношению к организации. Его внимание направлено в сферу потребления (рынок), он старается вовремя увидеть несоответствие между спросом и предложением, появление новых потребностей, либо предложить (а иногда и навязать) стандарты потребления, отличающиеся от существующих. Предприниматель мотивирует менеджера к отказу от налаженных схем.

Роли предпринимателя и менеджера являются противоположными – менеджер налаживает стабильную деятельность, а предприниматель ее разрушает, в результате чего происходит непрерывное обновление производства и расширение возможностей потребителей. По определению П. Г. Щедровицкого, тандем «предприниматель-менеджер» является ресурсом современного рынка, ускорителем процессов преобразований и нововведений. Предприниматель контур производства и потребления собирает в единое целое, и в этом заключается его основная роль в рыночной экономике. Если нет компании, которая может осуществить цели предпринимателя, то он создает новую организацию, принципиально отличающуюся от имеющихся компаний, что еще более способствует ускорению общественного развития.

---

<sup>1</sup> Мейтув П. Л., Бугорин В. И. Схематизация в методологической работе [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.acmegroup.ru/node/277>.

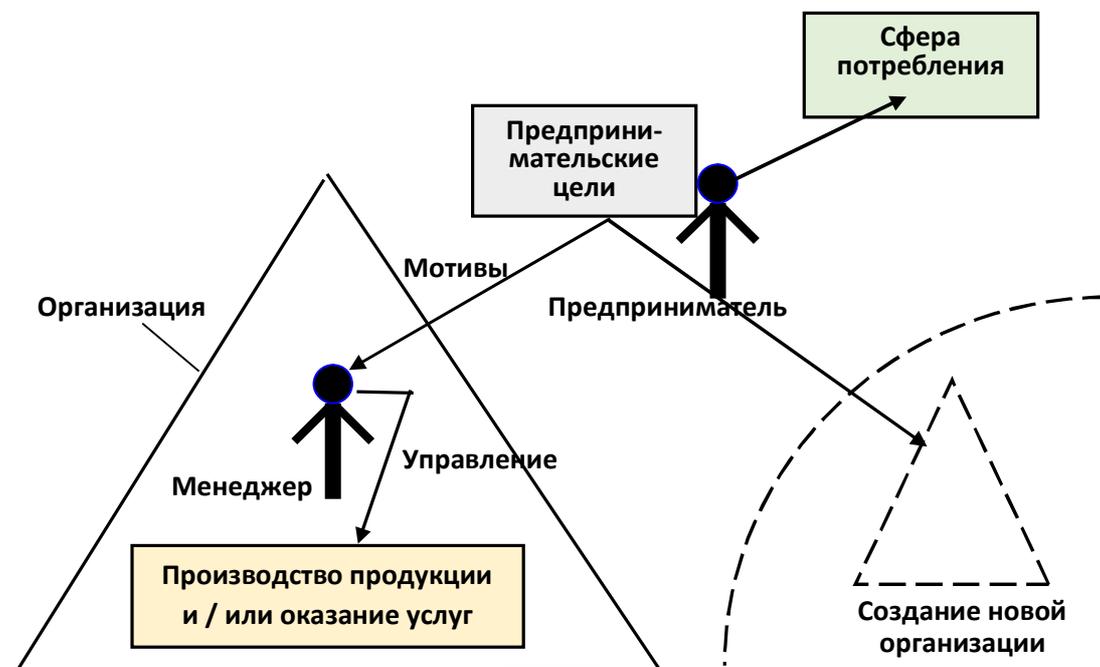


Рис. 1.18. Схема деятельности предпринимателя и менеджера в рыночной экономике

Источник: Щедровицкий П. Г. Курс лекций по философии управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.shkp.ru/lib/publications/49/print>.

Менеджер получает заработную плату за конкретный труд в организации. Предприниматель же в основном занят специфическим мышлением, он рискует, организуя новое, но если он правильно определил предпринимательские цели, то его предвидение приносит очень высокий доход. По статистике развитых стран доход предпринимателей примерно в три раза превышает доходы высших менеджеров.

#### 1.4.2. Схемы организации предпринимательского управления

На малых предприятиях данная схема (рис. 1.18) практически неприменима, поскольку его руководителю-собственнику придется долго ждать, пока к нему обратится предприниматель с замечательной идеей, да и обратится ли вообще. Здесь осуществляется предпринимательское управление, в котором позиции предпринимателя и менеджера совмещены (рис. 1.19).

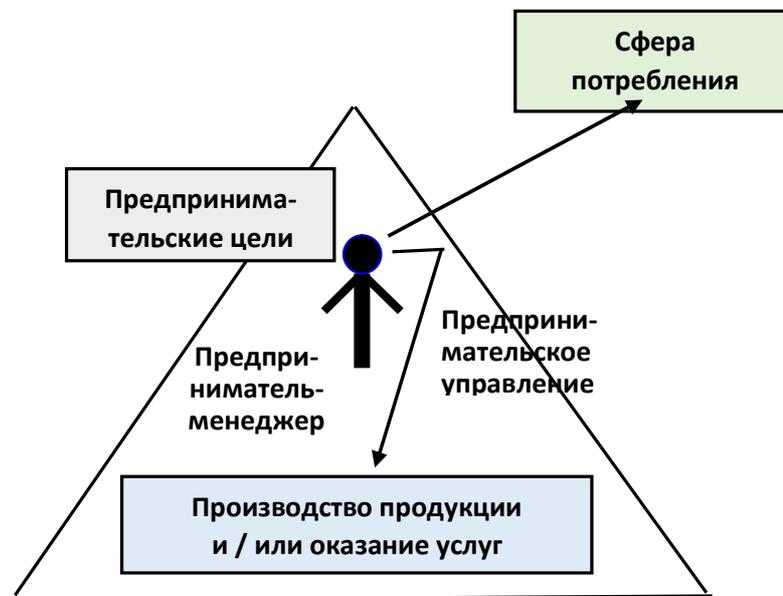


Рис. 1.19. Схема предпринимательского управления на малом предприятии

Источник: составлена Е. В. Федюкович с использованием идеи П. Г. Щедровицкого, рис. 1.18.

Предприниматель и менеджер являются одним лицом, не только удерживающим ситуации в сфере потребления и в управлении своей организацией, но и одновременно осуществляющим сложнейшую деятельность по формированию предпринимательских целей и их практическому достижению.

Предпринимательское управление – самый сложный вид менеджмента, поскольку необходимо совмещать две противоположные позиции, обеспечивающие конкурентоспособность малого предприятия – управление и предпринимательство.

Из-за увеличивающейся сложности предпринимательское управление становится невозможным на стадии интенсивного роста компании. В схеме жизненного цикла организации И. Адизеса она называется «Давай-Давай» [1]. Согласно классическим рекомендациям, для поддержания темпа роста необходимо разделение функций владения компанией и организации управления: собственник вынужден пригласить наемного директора-менеджера, а сам занять позицию председателя совета директоров.

На стадии «Давай-Давай», как было показано в разделе 1.2, еще нет корпорации, она оформится на следующем этапе роста – «Юность», совет директоров несовершеннолетний, нет коллективного владения компанией, но происходит разделение позиций предпринимателя и менеджера, без которого невозможно дальнейшее развитие (рис. 1.20).

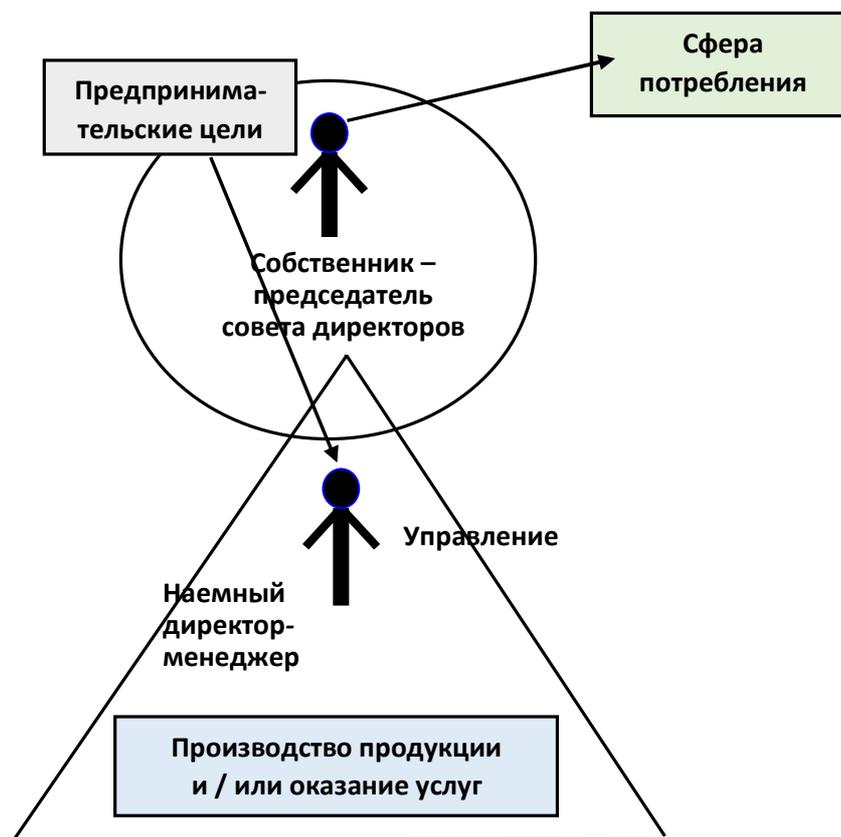


Рис. 1.20. Схема предпринимательского управления на стадии интенсивного роста малого предприятия

Преимуществом данной схемы деятельности является то, что председатель совета директоров напрямую доводит предпринимательские цели до наемного директора-менеджера, ему не надо его дополнительно мотивировать. Процесс создания нового продукта или услуги ускоряется, развитие идет быстрее. Но в российской действительности, особенно в условиях кризиса, классические рекомендации не всегда неприменимы. Собственник не может отказаться от предпринимательского типа управления, принося в жертву темп роста, минимизируя тем самым риск потери своей компании из-за личных интересов и действий наемного директора, несовершенства предпринимательской инфраструктуры и других факторов. Собственник выигрывает тактически, проигрывая стратегически, поскольку недополученная выгода может быть очень большой.

Как было показано в разделе 1.2, подобное поведение собственника может привести его в ловушку основателя. На этапе «Давай-Давай» крепкие «объятья» основателя начинают сдерживать рост и развитие компании. С точки зрения объемов сбыта все выглядит замечательно: растущие продажи являются доказательством того, что продукт пользуется спросом. Гордость основателей не позволяет вовремя заметить надвигающиеся угрозы.

Основатели-предприниматели, которым их компании принесли значительные состояния, стремятся воспользоваться выгодами своего богатства и ре-

ализовать мечты, которые раньше были недоступны по финансовым причинам. Это в еще большей мере приводит к переключению на тактические выгоды в ущерб стратегическим результатам.

### **1.4.3. Предпринимательское управление в корпорации: описание и организация**

Создание корпорации приводит к изменению схемы деятельности. Формируется акционерный капитал; структура из точечной превращается в множественную, состоящую из подразделений корпорации, осуществляющих деятельность по производству продукции и / или оказанию услуг – дочерних компаний (ДК), зависимых обществ (ЗО), филиалов (Ф) и обществ с участием корпорации (ОсУК); формируется корпоративный центр (КЦ), называемый в англоязычных странах материнской компанией (МК), а в России – чаще всего холдингом. Как было показано в разделе 1.3, к функциям корпоративного центра относятся высший менеджмент; корпоративное предпринимательство; юридическое обеспечение бизнеса; финансовая отчетность, контроль, внутренний аудит; казначейство и налоги; внутрикорпоративное планирование; кадровое обеспечение; отношения с государством и общественностью; функции по управлению производством – широкие или узкие в зависимости от модели корпоративного центра (минимальны у финансового холдинга, широко распространены у оператора); исследования и разработки, если компания работает в соответствующих сферах деятельности (в КЦ может быть создан исследовательский центр). Влияние КЦ всегда пропорционально количеству принадлежащих ему акций дочерних компаний и зависимых обществ.

При упрощенном подходе весь корпоративный центр занимает предпринимательскую позицию, и схема деятельности выглядит следующим образом (рис. 1.21).

Формирование предпринимательских целей происходит под влиянием имеющегося и потенциального спроса в сфере потребления и интересов внешних стейкхолдеров. Фактически же схема значительно сложнее, так как не весь корпоративный центр, а только корпоративное ядро (КЯ) осуществляет предпринимательскую деятельность в контексте взаимодействия с внешней средой (в данной теме не рассматривается внутреннее предпринимательство – антрепренерство, чтобы не усложнять текст пособия).

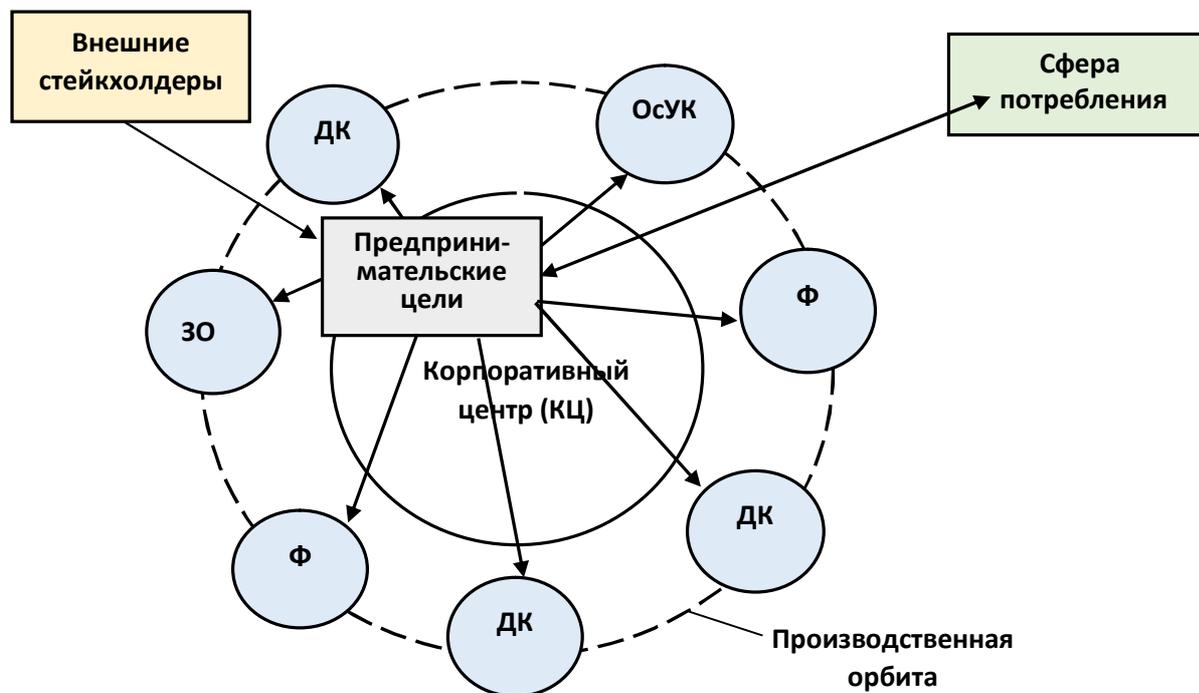


Рис. 1.21. Упрощенная схема предпринимательской деятельности в корпорации

**Корпоративное ядро** является важнейшей частью корпоративного предпринимательского управления, включающей совет директоров и генерального директора. Собрание акционеров, на наш взгляд, не относится к КЯ, так как особо влиятельные акционеры уже входят в совет директоров, да и не все лица, владеющие акциями и присутствующие на собрании акционеров, имеют нужные предпринимательские качества. Корпоративное ядро в результате отслеживания процессов, происходящих в сфере потребления, с учетом интересов внешних стейкхолдеров формирует предпринимательские цели, которые быстро доводятся до подразделений корпорации, осуществляющих деятельность по производству продукции и / или оказанию услуг (рис. 1.22).

Корпоративное ядро – это коллективный предприниматель, способный осуществлять более эффективную деятельность по сравнению с индивидуальным предпринимателем. А сами корпорации благодаря масштабам деятельности, концентрации акционерного капитала, возможности покупать недостающие подразделения для достижения предпринимательских целей и своевременно продавать излишние, сочетания и одновременного разделения предпринимательских и менеджерских позиций, становятся основным ресурсом развития национальной экономики в рыночных условиях.

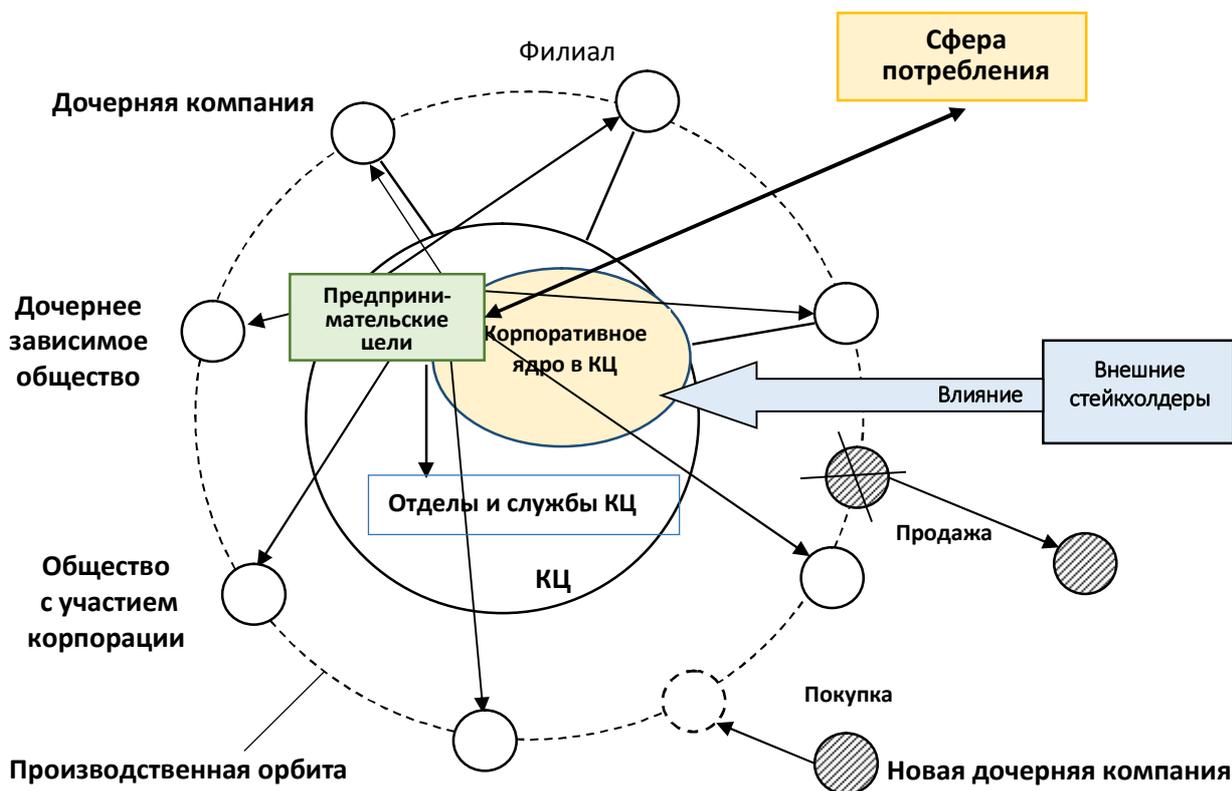


Рис. 1.22. Схема предпринимательской деятельности в корпорации: содержательный подход

Основная задача корпоративного центра, как было показано в разделе 1.3, – создание стоимости во входящих в корпорацию бизнесах и ее последующее извлечение на общекорпоративные нужды: инвестирование в перспективные подразделения компании, покупка новых бизнесов на рынке, необходимых для достижения поставленных предпринимательских целей, организация совместной деятельности с другими компаниями, включая конкурентов и пр. Если бизнес неэффективен или не соответствует поставленным предпринимательским целям, имеет смысл его продать. Корпоративный центр инвестирует в перспективные бизнесы, формирует цели либо их покупки, либо создания с нуля с последующим развитием, изыскивает требуемые ресурсы и их комбинации, инициирует переход на новые технологии и своевременный отказ от устаревших способов технологической и управленческой деятельности.

Можно привести следующий пример, описанный Д. А Ковалевичем и П. Г. Щедровицким: «Первый из предпринимателей, кто достигает результата, становится своеобразным монополистом. Не за счет выдавливания с рынков конкурентов, а в силу того, что он приходит в новую систему разделения труда первым, а точнее, создает ее. Все остальные участники «инновационного забега» попадают по отношению к нему в догоняющую позицию. В этой ситуации, чтобы вернуть себе лидерство, они могут принять и зачастую принимают важнейшее решение: сэкономить время за счет покупки того, что сделал первый

предприниматель. Компания Samsung, сделавшая ставку на лидерство в смартфонах за счет гибких экранов, серийно покупает стартапы, разрабатывающие нужные ей пакеты технологий. В этой же логике действует Siemens, приобретая за несколько сот миллионов евро бельгийский стартап LMS, создавший лучшую на тот момент в мире технологию 3D-стимулирования и моделирования сложных мехатронных систем для авиации, двигателестроения и других областей применений»<sup>1</sup>. Так в корпоративных схемах объединяются технологическое и управленческое предпринимательство.

На рубеже XX–XXI вв. за границей, а затем и в России появилась новая тенденция – организационное разделение функций владения активами, управления активами и собственно операционной деятельностью. Ей способствовали развитие компьютерных технологий и внедрение аутсорсинга. Стали создаваться владельческие и управляющие компании.

Как было показано в разделе 1.3, владельческие компании (ВК) создаются, как правило, в лице дочерних акционерных обществ. Они несут ответственность за получение финансовой отдачи от владения активами, при этом непосредственную деятельность по работе с активами выполняют специализированные организации на договорной основе. ВК определяют состав и сроки модернизации активов, их вывод из производства, покупку новых, размеры заимствований на эти цели; управляют взаимодействием с национальными производствами и международными институтами с целью получения информации о современных достижениях в области технологий и др. Положительный экономический эффект достигается за счет высочайшей специализации и разделения труда. Деятельность владельческих компаний влияет на целеполагание корпоративного ядра.

Создание управляющей компании, отвечающей за стратегическую деятельность, меняет вид корпоративного ядра, корпоративного центра и схему осуществления предпринимательской деятельности (рис. 1.23). Подобное разделение функций позволяет сосредоточить усилия УК на решении стратегических задач, а деятельность исполнительного директора направить на организацию эффективной текущей деятельности корпорации. В традиционной структуре генеральный директор оказывается перегруженным текущими и стратегическими задачами, формирование УК позволяет организационно разделить стратегические и оперативные функции, создать условия для их более эффективного осуществления. Владение и стратегическая деятельность могут быть совмещены в управляющей компании.

В разделе 1.3 было показано, что существует три основных модели построения управляющей компании: централизованная, формальная и модель частичной централизации. Дополним, что в централизованной модели УК прак-

---

<sup>1</sup> Ковалевич Д. А., Щедровицкий П. Г. Конвейер инноваций [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://asi.ru/conveyor-of-innovations>.

тически полностью подменяет собой весь аппарат управления в корпорации и занимается не только предпринимательской деятельностью, но и вопросами оперативного корпоративного управления, поэтому полного эффекта от разделения предпринимательских и управленческих функций не достигается.

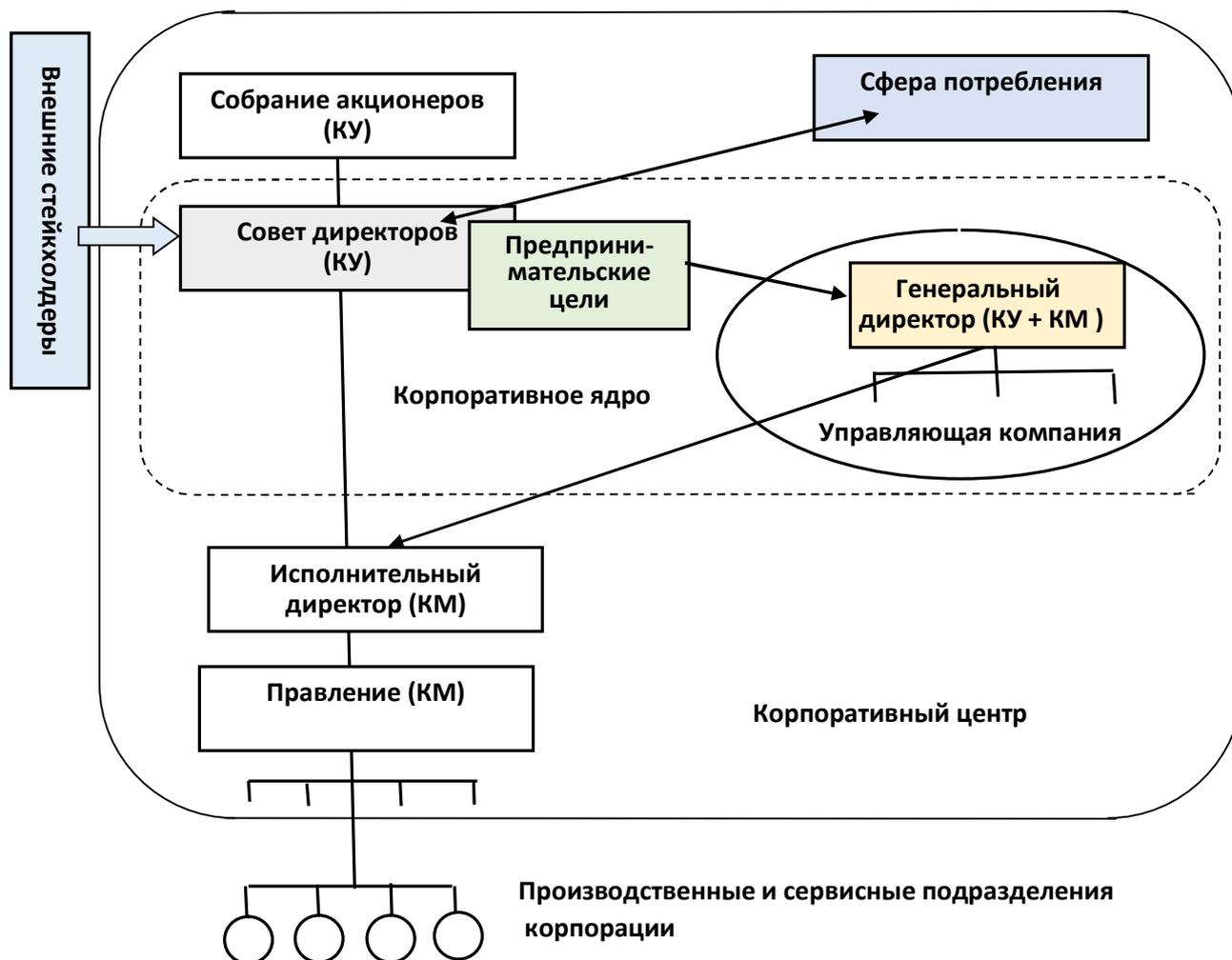


Рис. 1.23. Изменение вида корпоративного ядра, корпоративного центра и схемы предпринимательской деятельности (пунктиром показан изменившийся вид корпоративного ядра; КУ – корпоративное управление; КМ – корпоративный менеджмент)

Использование формальной модели создания УК означает, что генеральный директор передает исполнительному почти все свои полномочия на основании доверенности. Управляющая компания в этом случае сосредоточена на контроле деятельности исполнительного директора, что позволяет существенно повысить эффективность надзора, который в традиционной структуре совет директоров не может осуществлять в полной мере. В итоге схема предпринимательской деятельности практически не изменяется и соответствует изображенной на рис. 1.21.

В модели частичной централизации, представляющей собой сочетание первой и второй моделей, УК сосредоточивается на стратегической деятельности, исполнительный директор отвечает за текущую деятельность. Именно для этой модели справедлива схема, представленная на рис. 1.22 и обеспечивающая наибольший эффект от разделения предпринимательских и управленческих функций и одновременного сочетания технологического и управленческого предпринимательства.

Согласно поправкам к Гражданскому кодексу РФ от 01.09.2014 г., в корпорации может быть больше одного генерального директора. Назначение нескольких генеральных директоров – это скорее решение вопросов престижа руководителей, а не изменения схемы предпринимательской деятельности. Как было показано выше, ее трансформация зависит от наличия или отсутствия управляющей компании и выбранной модели ее создания.

### **Вопросы для контроля знаний**

1. Какую роль играют управленческие и технологические предприниматели в предпринимательской деятельности корпорации? Как осуществляется их взаимодействие?

2. С какой целью строятся методологические схемы деятельности, чем они отличаются от традиционных схем?

3. Постройте схему деятельности предпринимателя и менеджера и прокомментируйте ее.

4. Постройте схему предпринимательского управления на малом предприятии и прокомментируйте ее.

5. Постройте схему предпринимательского управления на стадии интенсивного роста малого предприятия и прокомментируйте ее.

6. Постройте упрощенную схему предпринимательской деятельности в корпорации и прокомментируйте ее.

7. Дайте понятие корпоративного ядра, охарактеризуйте его состав и деятельность.

8. Как изменяется вид корпоративного ядра, корпоративного центра и схемы предпринимательской деятельности при создании управляющей компании?

9. Дайте определение понятия «Корпоративное предпринимательство».

## 1.5. ВИДЫ КОРПОРАЦИЙ

- Основные виды корпораций за рубежом
- Виды корпораций в России
- Классическая и современная корпорации
- Народные корпорации
- Государственные корпорации и корпорации с государственным участием
- Национальные и международные корпорации

### 1.5.1. Основные виды корпораций за рубежом

Существует большое количество видов корпораций, выделение которых в разных странах имеет свои особенности. В странах **Западной Европы** (континентальная часть) к числу корпораций относятся акционерные общества, товарищества, производственные и потребительские кооперативы, хозяйственные объединения и другие структуры, обладающие правосубъектностью, т. е. практически все организации. Вместе с тем не во всех странах Западной Европы, несмотря на общеевропейскую интеграцию правовых систем ЕС, термин «корпорация» имеет законодательное закрепление. Например, во Франции термин «корпорация» не используется, а юридические лица подразделяются на товарищества и ассоциации.

На Западе выделяют три формы организации корпорации<sup>1</sup>:

**Публичная корпорация** – компания, осуществляющая эмиссию и свободное размещение своих акций, достигающая высокого уровня капитализации путем привлечения значительных средств.

**Интегрированная промышленная группа** – объединение хозяйствующих субъектов, основанное на централизованном управлении со стороны головной компании при условии, что она владеет имуществом участников или совместная деятельность ведется в рамках заключенных договоров. В интегрированной группе всегда имеется центр принятия решений.

**Корпорация партнерства** – альянс и партнерство крупных собственников, в том числе и государства.

**В США корпорации** подразделяются на четыре группы:

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.studfiles.ru/preview/2098820>.

1. **Публичные корпорации** (public corporations) – создаются для осуществления отдельных правительственных функций. Они относятся к системе государственного аппарата, наделены соответствующими полномочиями и реализуют свои функции в пределах определенной территории страны. Каждая публичная корпорация создается на основе акта государственного органа (Конгресса США или профильного министерства США), которым определяется правовой статус, а также указываются цели и задачи создаваемого органа управления, установленные виды деятельности, компетенции и структура. Имущество публичной (государственной) корпорации образуется за счет государства, хотя не исключено его формирование из взносов государственных образований различного уровня либо иных субъектов публичного права. Обособленное имущество корпорации, которым она отвечает по своим обязательствам, остается в государственной собственности. Публичные корпорации могут финансироваться на принципах самокупаемости, быть прибыльными или заведомо убыточными. Чаще всего эти корпорации финансируются за счет бюджетных источников федерального или муниципального уровня. Уставы и другие нормативные акты некоторых корпораций дают им возможность получать доходы от использования имущества, выпуска ценных бумаг, оказания услуг, иных видов деятельности. Финансовая отчетность публичной корпорации ежегодно представляется на рассмотрение и утверждение органа власти, ответственного за исполнение бюджета в соответствующем государственном ведомстве<sup>1</sup>.

2. **Полупубличные корпорации** (quasi public corporations) – создаются для координации деятельности и обслуживания значимых социальных и общественных нужд, например, в области снабжения населения газом, водой, электричеством, железнодорожных перевозок, водного транспорта, инфраструктуры и др. К их числу относятся государственные предприятия аэрокосмического и военно-промышленного комплекса США, акции которых принадлежат государству.

3. **Предпринимательские корпорации** (business corporations) – создаются для осуществления хозяйственной деятельности и получения на ее основе прибыли. Это коммерческие организации в форме акционерных обществ, которые могут быть открытого или закрытого типа, что примерно эквивалентно отечественным ПАО и АО.

4. **Непредпринимательские корпорации** (non-profit corporations) – осуществляют деятельность, в том числе хозяйственную, не связанную с получением прибыли, например, общества взаимного страхования, корпорации в области высшего профессионального образования (университеты и колледжи, взимающие со студентов плату за обучение и оказание иных образовательных

---

<sup>1</sup> Сулейманов Э. Г. Корпорация и корпоративная среда. Термин «корпорация» в разных странах [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ininfo.ru/mag/2011/2011-03/2011-03-014.html>.

услуг), здравоохранения (медицинские стационары, предоставляющие населению медицинские услуги на платной основе, в том числе в системе медицинского страхования), различные благотворительные организации (включая специализированные учреждения по социальной защите населения), религиозные организации.

В США основу промышленной системы составляют примерно 100 многоотраслевых корпораций, являющихся, по сути, высоко интегрированными ФПГ. На их долю приходится 55–60 % ВВП страны, 45 % рабочей силы, 60 % инвестиций. В 200 крупнейших корпорациях мира сосредоточена большая часть экономического потенциала планеты.

**Корпорация в Великобритании** – корпорации называются компаниями (companies) и подразделяются на публичные компании (public companies, аналог открытого акционерного общества континентального права) и частные компании (private companies, аналог закрытого акционерного общества континентального права). Все они, независимо от организационных особенностей, наделены правами юридического лица. Прочие организационно-правовые формы хозяйствующих субъектов рассматриваются с точки зрения гражданского права как простая совокупность лиц.

За рубежом корпорация – это коммерческая или некоммерческая организация, имеющая государственную регистрацию и статус юридического лица, основанная на объединенных капиталах для осуществления определенной деятельности, в которой собственность отделена от управления. Корпорация соблюдает кодекс корпоративного управления, характеризуется финансовой и информационной открытостью в пределах установленного статуса, ведет консолидированную финансовую отчетность в соответствии с мировыми требованиями, характеризующую ее работу.

По континентальной системе права корпорация – коллективное образование, организация, признанная юридическим лицом, основанная на объединении капиталов, осуществляющая какую-либо полезную деятельность. Континентальное право относит к корпорациям помимо ПАО различные виды предпринимательских организаций товарищества, кооперативы, коллективные государственные предприятия, неприбыльные учреждения в социальной сфере, объединения предпринимателей (ассоциации и пр.). В законодательных актах большинства государств термин корпорация не употребляется. Корпорация обслуживает интересы своих акционеров, контролирующих компанию, высшего менеджмента, работников, местных властей и кредиторов, обеспечивает собственное развитие и общественное благосостояние.

С точки зрения организационно-правовых форм, компании Великобритании и США принято подразделять на следующие основные виды:

**Индивидуальное предприятие** (Sole Proprietorship (sole tradership, single proprietorship) – компания, находящаяся в собственности и управлении одного человека, отвечающего по ее обязательствам личным имуществом. Выбирается для мелких предприятий. Основной недостаток – ограниченность финансовых возможностей. Индивидуальные предприятия действуют в области розничной и мелкооптовой торговли, оказывают услуги на местном уровне. Часто биржевые маклеры организуют свою деятельность в виде индивидуального предпринимательства. Согласно американскому законодательству, исполнения каких-либо формальностей по регистрации индивидуальных предприятий не требуется, единственный официальный документ – налоговая декларация. Ведение финансового учета не обязательно, но необходимо составление налоговой отчетности. Предпринимательские расходы квалифицируются законодательством иначе, чем персональные. Для занятия некоторыми видами деятельности требуются лицензии административных органов штата. Примерно соответствует российскому понятию «Индивидуальный предприниматель (ИП)»<sup>1</sup>.

**Товарищества** (Partnerships) – не являются юридическими лицами в отличие от акционерных компаний, партнеры несут неограниченную ответственность по обязательствам товарищества. Существует несколько видов товариществ.

**Товарищество с ограниченной ответственностью, товарищество на вере, коммандитное товарищество** (Limited Partnership, LP) – объединение физических и / или юридических лиц с целью создания коммерческого предприятия, включающее, как минимум, одного партнера с полной ответственностью и одного партнера с ограниченной ответственностью (отвечающего по обязательствам предприятия только в рамках своего пая). Состоит из основных партнеров, управляющих делами товарищества и несущих полную ответственность за долги перед кредиторами, и партнеров с ограниченной ответственностью, которые не принимают активного участия в управлении товариществом и несут ответственность за его долги только в размере вноса в уставной фонд товарищества.

**Товарищество с ограниченной ответственностью** (Limited Liability Partnership, LLP) – юридическая форма предпринимательства, имеющая все признаки товарищества, но партнеры отвечают по его обязательствам только в пределах своего вклада; обычное товарищество может стать товариществом с ограниченной ответственностью, заполнив заявление о соответствии установленным требованиям; в Великобритании данная организационная форма суще-

---

<sup>1</sup> Организационно-правовые формы (виды) компаний в США и Великобритании (Англии) = Types of American & British Firms [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://english-grammar.biz/%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5-%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%8B.html>.

ствует с 2002 г., примерно соответствует российскому обществу с ограниченной ответственностью (ООО).

**Частное товарищество с ограниченной ответственностью** (Private Limited Partnership) – включает не более 35 членов. Не подлежит регистрации в Комиссии по ценным бумагам и биржам. Примерно соответствует российскому обществу с ограниченной ответственностью (ООО).

**Публичное товарищество с ограниченной ответственностью** (Public Limited Partnership) – компания, участие в которой открыто для всех желающих путем предложения покупки долей через брокеров или других посредников на рынке ценных бумаг. Число партнеров не лимитировано, большинство из них имеет ограниченную ответственность при неограниченной ответственности главного партнера. Обычно специализируется на инвестициях в недвижимость (real estate), добычу нефти и газа и лизинг оборудования. Должно быть зарегистрировано в Комиссии по ценным бумагам и биржам.

**Полное товарищество, товарищество с неограниченной ответственностью** (General Partnership (unlimited partnership)):

а) в США члены данного товарищества несут как индивидуальную, так и солидарную ответственность по его обязательствам (т. е. третьи лица могут направить имущественный иск в адрес одного из партнеров, который переадресует его, за вычетом своей доли, другому партнеру). В США полное товарищество функционирует на основе единого закона «О товариществе» 1914 г. и договора между товарищами, если таковой имеется; законодательные нормы, регулирующие деятельность полного товарищества, носят диспозитивный характер и применяются судами в случае, если предприниматели, образовав товарищество, не заключили письменного договора, или он недостаточно полный. Лица, образовавшие товарищество, имеют равные права на управление и имущество товарищества, если иное не определено в соглашении между ними; при учреждении товарищества новое юридическое лицо формально не образуется, вместе с тем товарищество обладает признаками самостоятельного делового предприятия; оно имеет право быть занесенным в реестр деловых предприятий и вступать во взаимоотношения с третьими лицами как отдельная фирма и пр. При выбытии одного из партнеров или вступлении нового, товарищество обычно прекращает свое существование, т. е. оно должно быть переоформлено. Реальная деятельность товарищества при этом может не прерываться;

б) В Великобритании по английскому законодательству – это разновидность товарищества, членами которого могут быть как юридические, так и физические лица, объединившиеся с целью извлечения прибыли на основе договора и в соответствии с требованиями закона «О товариществе», принятого в 1890 г. Такое объединение называется фирмой, не имеющей статуса юридического лица. В Шотландии товарищества являются юридическими лицами. До-

говор о создании и деятельности фирмы должен быть заключен в письменной форме и не нуждается в государственной регистрации, однако фирмы подлежат учету в различных профессиональных объединениях (саморегулируемых организациях). Каждый партнер выступает в коммерческом обороте как от собственного имени, так и в роли агента от имени и в интересах других партнеров, а также фирмы в целом. Партнеры несут солидарную неограниченную ответственность по долгам фирмы. Использование имени фирмы, а также имен партнеров в коммерческом обороте регламентируется законодательными положениями. Например, имена партнеров должны быть доступны любому заинтересованному лицу и т. п. Деятельность полного товарищества регулируется законом «О товариществе», утвержденному в 1890 г.

**Промежуточная организационно-правовая форма компаний** в США (Joint stock company, JSC) – формирует свой капитал путем выпуска и продажи акций. По структуре не отличается от корпорации, но в правовом отношении рассматривается аналогично товариществу. На русский язык принято переводить как «Акционерное общество».

**Компании с ограниченной ответственностью** (Limited Companies):

а) В США акционерная компания с ограниченной ответственностью называется корпорацией (Corporation). После ее названия ставятся буквы «Inc» (Incorporated), что означает, что данная компания зарегистрирована как корпорация (т. е. акционерное общество). Обозначение «Inc» в названии компании на русский язык, обычно, не переводится, а транслитерируется как «Инк».

**Открытая компания с ограниченной ответственностью, или открытое акционерное общество** (Public Limited Company (Plc)) – зарегистрированная компания, являющаяся юридическим лицом, акции которого находятся в открытой продаже на фондовой бирже. Его учредители отвечают по обязательствам общества только в пределах своих вкладов в уставной капитал компании. Законодательство устанавливает многочисленные обязанности такой компании, связанные с раскрытием информации об ее деятельности, необходимостью проведения обязательного аудита финансовой отчетности. Акции таких компаний могут распространяться среди широких слоев населения. На русский язык принято переводить как «Открытое акционерное общество (ОАО)».

**Частная, закрытая (акционерная) компания, закрытое акционерное общество** (Private (Limited) Company (Ltd)) – компания с ограниченным количеством акционеров, акции не обращаются на фондовом рынке, не имеет права объявлять публичную подписку на акции, акционер не имеет права передавать акции компании третьему лицу без согласия других акционеров. На русский язык принято переводить как «Закрытое акционерное общество (ЗАО)».

**Совместные предприятия** (Joint Ventures, JV) создаются двумя и более компаниями для реализации какого-либо совместного проекта. Это юридиче-

ская форма предпринимательства на основе краткосрочного, однопредметного, разового объединения лиц для реализации конкретного проекта (часто без образования юридического лица). В налоговом законодательстве обычно считается разновидностью товарищества. Используется как механизм объединения ресурсов и сокращения рисков при выполнении проекта. Создаваемые СП с национальными предприятиями зачастую являются главным способом проникновения иностранного капитала на национальный рынок.

По праву США, корпорация имеет коммерческий (узкий) и некоммерческий (широкий) смысл. Чаще всего термин «корпорация» в США употребляется именно в узком смысле, т. е. корпорация в США – это коммерческая, предпринимательская организация (business corporation). Основными видами предпринимательской корпорации США являются public (publicly held) corporation и close (closely held) corporation. Первая форма – аналог российского открытого акционерного общества, вторая, соответственно, подобна закрытому акционерному обществу. Термин business corporation может переводиться не только как «предпринимательская корпорация», но и как «акционерное общество», без уточнения разновидности (открытое или закрытое). Поскольку юридическим лицом по праву США является не только корпорация, но и компания с ограниченной ответственностью, термин corporation (корпорация) в США не имеет значения «юридическое лицо», как в Англии.

### 1.5.2. Виды корпораций в России

*В России корпорация* в настоящее время – это любое акционерное общество, которое может состоять из разнородных субъектов, и иметь или не иметь статуса юридического лица. В ГК РФ понятие корпорации отсутствует, тем более не определен ее статус. В общем смысле понятие корпорации – это объединение физических или юридических лиц, связанных единой целью, чаще всего, связанной с получением экономической выгоды или защитой интересов. Имеется несколько классификационных признаков корпорации. Рассмотрим основные из них.

*По характеру деятельности* выделяют инвестиционные и производственные корпорации. Инвестиционные ИБГ (*интегрированные бизнес-группы*) – многопрофильные финансовые холдинги, которые не производят товары и услуги для внешних покупателей, а лишь покупают и продают активы, контролируют движение и доходность капиталов, управляют финансовыми рисками, подбирают руководителей корпораций, входящих в холдинг, и определяют их стратегию, организуют эмиссию и оборот ценных бумаг. Их целью является разработка общей политики и стратегии, интеграции производства, объединение усилий в области НИОКР, инвестиций, повышение конкурентоспособности, устойчивое развитие интеграционных связей. Почти все россий-

ские ИБГ зарегистрированы за рубежом и представляют собой конгломераты – объединения компаний самых различных отраслей, связанные лишь единством собственности и финансового управления. Так, ИБГ «Базовый элемент» владеет активами в цветной металлургии, электроэнергетике, аэропортовом и сельскохозяйственном бизнесе, автомобилестроении и др.

Хотя бы часть участников ИБГ должна быть представлена коммерческими организациями, действующими для получения прибыли, связанными между собой экономическими отношениями, более жесткими, чем рыночные. Это обеспечивает ей целостность, координацию деятельности центром принятия решений, представленным юридическим лицом или группой физических лиц. Благодаря объединению субъектов, заинтересованных друг в друге, и их ресурсов, корпорация как форма организации совместной деятельности обеспечивает возможность сохранения и развития социальной общности.

Промышленные корпорации действуют в различных отраслях – добыче и переработке сырья, агропромышленном секторе, производстве продукции различного назначения и пр. Они организуют маркетинг, разработки, производство и сбыт товаров и услуг, самостоятельно выходят на фондовый рынок.

**По содержанию деятельности** корпорации подразделяются на финансовые, финансово-промышленные, промышленные, торговые, торгово-финансовые, финансово-медийные и т. п.

**По способу организации внутренних отношений между участниками** выделяют:

- классические холдинги (основанные на владении материнским обществом активами дочерних компаний);
- распределенные холдинги (во главе сеть переплетенных компаний и аффилированных лиц);
- этархии (основанные на перекрестном владении акциями);
- управленческие (неохолдинги), основанные на соглашении между участниками и центральной корпорацией.

Компании, которые не принадлежат какому-либо холдингу, называются **автономными корпорациями**. По организационно-правовой форме они могут быть ПАО, АО, ООО, например, ООО «Восточно-Сибирский завод железобетонных конструкций» в Иркутской области. Но подобных компаний достаточно мало. **Субхолдинги** – корпорации, которые принадлежат холдингам. Например, ПАО «Иркутскэнерго» принадлежит холдингу ОАО «ЕвроСибЭнерго». Для субхолдингов холдинг привлекателен в качестве инвестора, генератора стратегических идей, защитника интересов, спонсора и т. п.

**По правовой принадлежности** корпорации делятся на государственные, частные и смешанные (с государственным участием).

**По юрисдикции** – национальные (в том числе транснациональные) и многонациональные корпорации.

По рыночному положению выделяют корпорации-монополии и корпорации-олигополии.

**По форме собственности** различают государственные, публичные (непубличные) и семейные корпорации. Часто допускают терминологическую ошибку, не разделяя государственные корпорации и компании с государственным участием. И те, и другие играют особую роль в корпоративной сфере России, они будут рассмотрены в разделе 1.5.4 настоящего пособия.

**Публичные корпорации** (ПАО) – это торгуемые компании. Их акции свободно обращаются на рынке, а сами компании можно купить или поглотить. ПАО должны предоставлять информацию о своей деятельности (обычно максимальная информационная открытость корпорации составляет 70–75 %, иначе это может вредить ее безопасности).

Публичные корпорации принадлежат большому числу акционеров, ни один из которых не имеет контрольного пакета. Так, у владельца самого большого пакета в «Дженерал Моторс» К. Керкоряна всего 7 % акций. Акциями публичной корпорации владеет множество физических лиц, например, акции корпорации «Роснефть» в 2006–2007 гг. купили более 115 тыс. частных инвесторов, по состоянию на сентябрь 2012 г. у «Роснефти» их было более 160 тыс. В 2013 г. количество акционеров-физических лиц у компании насчитывалось 138 тыс., «Роснефтегазу» принадлежало 69,5 % акций, британской BP – 19,75 %.

Аналогичное владение акциями имеет место в компаниях «Сбербанк», «Газпром», «Татнефть» и др. Но в целом доля публичных корпораций в общей выручке составляет в России примерно 1/4, а в США и ряде других стран – 4/5.

**Непубличные корпорации** (АО, ООО) – неторгуемые компании. Количество акционеров в них может быть только в пределах 50 чел. Такие компании не обязаны разглашать информацию о себе, но могут это делать по собственной инициативе, желая повысить свой имидж. В целом в среде непубличных корпораций наблюдается низкая информационная прозрачность.

**Формы семейного владения** – это разновидность частных неторгуемых корпораций. К ним относятся:

– **семейная корпорация** – компанией владеет одна семья, которая держит основной пакет акций, остальные акционеры – миноритарии, но их роль незначительна;

– **клановая корпорация** – владение осуществляют несколько родственных семей-современников. У клана находится основной пакет акций, миноритарии могут присутствовать, но не играют определяющей роли;

– **родовая корпорация** – бизнес, передаваемый по наследству от поколения к поколению. Миноритарии могут быть, но не играют существенной роли.

Вечность института собственности проверяется наличием родовых корпораций. И это не зависит от того, где живет представитель рода.

В России информация о формах семейного владения является практически закрытой, поэтому примеры рассмотрим из зарубежного опыта. В настоящее время в мире существует порядка тридцати могущественных семейных корпораций, называемых «акулами семейного бизнеса». Например, Wal-Mart Stores<sup>1</sup> в США, принадлежащая семье Уолтон – крупнейшая в мире сеть супермаркетов (около 4 400). Объем продаж больше, чем у Sears, Kmart and J.C. Penney, вместе взятых. Основана в 1962 г. Сэмом Уолтоном. Семья владеет 38 % акций, председатель совета директоров – сын основателя Робсон Уолтон. Прибыль компании составляет 217,8 млрд дол., число сотрудников – 1,38 млн чел.

Другим наиболее часто приводимым примером является автомобилестроительная компания Ford Motor Co, принадлежащая семье Форд, США. Компания основана в 1903 г. Генри Фордом, сделавшим ставку на массовое производство дешевых автомобилей. Компания акционировалась в 1957 г., когда стало ясно, что денег семьи на развитие не хватает. Было продано 88 % акций, у семьи осталось 12 %, но 40 % голосов на собрании акционеров. В преддверии вступающего в силу в США с 2000 г. закона, согласно которому количество голосов равно количеству акций, семья выкупила с рынка 28 % акций. Контрольный пакет в 1999 г. приобрела Volvo Cars. Сейчас в руках семьи (четвертого поколения) находится около 40 % простых голосующих акций. Прибыль составляет 162,4 млрд дол., число сотрудников – 354 431 чел.

Самым большим семейным конгломератом Южной Кореи является компания Samsung Group, принадлежащая семье Ли. Группа основана в 1938 г., самое крупное подразделение – Samsung Electronics (Электроника – электрооборудование, мобильные телефоны, компьютерная память и т. д.). Прибыль составляет 98,7 млрд дол., число сотрудников – 175 тыс. чел.

В мебельной промышленности и торговле лидирует семейная компания ИКЕА. Однако за рубежом уже почти не осталось компаний, которые на 100 % принадлежали бы одному человеку или семье.

*По характеру специализации корпорации* делятся на горизонтально и вертикально интегрированные. Корпорация может осуществлять свою деятельность в одной сфере, или быть диверсифицированной. **Диверсифицированная корпорация** – компания, ведущая свою деятельность в разных отраслях производства, торговли или услуг. Цель диверсификации – уменьшение риска сосредоточения капитала в одной сфере деятельности, особенно в условиях колебаний конъюнктуры, в том числе сезонных, сокращения емкости рынка в связи со структурными сдвигами в производстве, обострения конкурентной борьбы под влиянием более сильных компаний. Диверсификация может осуществляться путем создания новых предприятий в новых для корпорации отраслях или по-

купки уже действующих в них компаний. Наиболее диверсифицированными являются конгломераты.

Диверсификация означает вторжение в другие сферы, часто не имеющие с основной производственных или функциональных связей, освоение принципиально иных видов продукции. Диверсифицированные корпорации растут в ширину, поэтому для них ключевой вопрос – определение оптимальной ширины диверсификации, т. е. и перечня видов деятельности, которые могут быть включены в бизнес корпорации.

**Вертикально интегрированные корпорации** растут в глубину за счет включения в свой состав компаний, охватывающих технологическую цепочку создания продукции – поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, торговых, транспортных, финансовых. Это уменьшает риски срыва поставок, нарушения контрактов, завышения цен, но в то же время не позволяет полностью использовать преимущества глобализации – выбор на основе конкурса лучшего поставщика, транспортировщика, дистрибьютора и пр. В России вертикальная интеграция распространена в нефтеперерабатывающих отраслях. Вертикально интегрированные нефтяные корпорации, которым принадлежат добыча сырья, нефтеперегонные заводы (НПЗ), трубопроводы и АЗС, стали монополистами во многих регионах, что позволяет им завышать цены на бензин и другие нефтепродукты.

В странах, где точное исполнение контрактов обеспечивается развитым законодательством, независимой судебной системой и деловой этикой, слияния и поглощения идут в основном по горизонтали. Нефтяные корпорации продают НПЗ, АЗС и т. д., пользуются услугами специализированных буровых, ремонтных и сбытовых фирм. В России ЛУКОЙЛ продал свое буровое подразделение, танкерный флот и т. д. Но многие корпорации владеют непрофильными активами – морскими портами, телестанциями, газетами, футбольными командами и т. п. Тенденция к профильной специализации в России наметилась в 2004 г., но она так и не стала устойчивой.

**По масштабу деятельности** различают локальные, региональные, межрегиональные, национальные, международные и глобальные корпорации (более подробно они рассмотрены в разделе 1.5.5). В последние годы российские корпорации все более активно приобретают активы в ближнем и дальнем зарубежье и распространяют влияние на мировые рынки. Это способствует повышению конкурентоспособности, облегчает доступ к передовым технологиям, преодоление таможенных барьеров.

Особое значение имеет организация стратегических альянсов – цепочек создания стоимости на базе совместных инновационно-инвестиционных проектов, позволяющих разделить риски, но не требующих объединения основных активов и создания громоздких управленческих структур.

**Стратегический альянс** (Strategic Alliance) – соглашение о кооперации двух и более независимых корпораций для достижения определенных коммерческих целей путем объединения своих стратегических ресурсов, обеспечивающих за счет взаимодополнения синергетический эффект. Альянсы представляют качественно новую форму корпоративных отношений.

Заключение альянсов – один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации стратегий корпоративного развития. Это соглашения о сотрудничестве не только с компаниями, занятыми в смежных сферах деятельности и обладающими взаимодополняющими технологиями и опытом, но и с конкурентами.

С точки зрения сферы деятельности стратегические альянсы условно делятся на три вида:

- альянсы по реализации проектов НИОКР;
- альянсы по организации совместного производства;
- альянсы по совместному освоению новых рынков.

Наибольшее распространение получили альянсы, создаваемые в целях сотрудничества в сфере НИОКР. В настоящее время к этой группе относится более половины всех стратегических союзов.

Самый сложный вопрос организации стратегических альянсов – это координация деятельности его самостоятельных компаний-участников. Независимые партнеры могут принимать решения, не самые лучшие для альянса в целом. Также возникают языковые и культурные барьеры. Необходим поиск форм разрешения противоречий между общими целями стратегического альянса и его отдельных партнеров.

Помимо рассмотренных выше, существуют и другие классификационные признаки видов корпораций. Так, выделяют **коммерческие и некоммерческие корпорации**. Коммерческие создаются с целью получения прибыли на вложенный капитал. Некоммерческие корпорации – для решения социально значимых задач в сфере медицинского обслуживания, исследований и разработок, образования и т. п. Целью их деятельности является не получение прибыли, а достижение определенных целей, прописанных в учредительных документах. Но если такая компания получает прибыль, то расходуется она на развитие компании (покупка нового оборудования, приобретение дорогостоящих препаратов и т. д.) и / или на благотворительные цели.

Корпорации могут быть частными и партнерскими. **Частные корпорации** – компании, в которых больше 50 % акций принадлежит одному частному лицу. При этом миноритарии могут присутствовать, но их роль незначительна.

**Партнерские корпорации** – компании, контроль над которыми находится в руках двух и более партнеров. Как правило, у них больше 50 % акций, а остальные находятся у миноритариев.

### 1.5.3. Классическая и современная корпорации

Особую роль в структуре корпоративного сектора играют классическая и современная корпорации. Наиболее развитой формой предпринимательской организации является классическая корпорация.

**Классическая корпорация** – это публичное акционерное общество, в котором основные владельцы миноритарии (частные лица и организации). Они являются конечными бенефициариями (бенефициантами) и сами принимают решения об участии в собрании акционеров, о своей позиции по повестке дня, даже если передают право голоса по доверенности другим акционерам.

Особенности классической корпорации проявляются в следующем:

- владение собственностью (акционерной, паевой);
- обладание правом юридического лица, способность выступать в гражданском обороте;
- ограниченная ответственность каждого участника за все, что происходит в корпорации;
- обособленность, независимость от внешних субъектов, противопоставление себя окружению;
- самостоятельность как юридического лица;
- существование собственных интересов, не совпадающих с интересами участников (собственников, менеджеров, работников);
- коммерческий характер деятельности;
- объединение участников через их разделение и согласование их интересов (при примате над ними интересов корпорации) с помощью центрального органа на основе имущественного контроля или договора;
- капитализация акционеров существенно меньше капитализации компании.

Разница в капитализации называется «*экономический гудвилл*». Он характеризует цену потребительского предпочтения, складывающегося за счет торговой марки, качества продукции, популярности корпорации, известности бренда и т. д.

В наибольшей мере признакам современной корпорации соответствуют американские компании, имеющие распыленную собственность и указанные выше признаки.

**Современная корпорация** отличается от классической – составом акционеров. Для нее также характерно распыленное владение, но основными собственниками выступают институциональные инвесторы (англ. *institutional investor*). Институциональный инвестор – юридическое лицо, выступающее в роли держателя денежных средств (в виде взносов, паев) и осуществляющее их вложение в ценные бумаги, недвижимое имущество (в том числе права на недвижимое имущество) с целью извлечения прибыли. К институциональным ин-

весторам относятся инвестиционные и пенсионные фонды, страховые организации, кредитные союзы (банки). Институциональные инвесторы, обладая необходимыми профессиональными навыками и опытом, обеспечивают более эффективное управление инвестиционными ресурсами, чем индивидуальные инвесторы. Они диверсифицируют риски с помощью вложения средств индивидуальных инвесторов в различные инструменты финансового рынка. Аккумулируя сбережения мелких инвесторов, они накапливают значительные ресурсы, необходимые для совместного развития.

Капитализация институциональных инвесторов сравнима с капитализацией самой корпорации. Конечные бенефициарии инвестиционных институтов – граждане, которые не имеют в них права голоса и обсуждения. Они могут только «голосовать ногами», т. е. уйти, если их не устраивают получаемые дивиденды. Современные корпорации приобретают социальный характер, их существование возможно при наличии соответствующих институциональных условий. В России этот аспект деятельности современных корпораций нуждается в значительном усилении.

Изучаемый курс имеет название «Современная корпорация» в том смысле, что в нем рассматриваются корпорации-современники, действующие в настоящее время, в котором мы живем. В теоретическом же смысле, как следует из рассмотренных выше видов компаний, современная корпорация – это только одна из изучаемых разновидностей.

#### **1.5.4. Народные корпорации**

***Народные корпорации*** – коллективные формы предпринимательской деятельности, в которых акционерами компании являются ее работники, т. е. нет внешних акционеров. Доход в таких корпорациях распределяется не согласно количеству имеющихся акций, а пропорционально затратам труда каждого работника. Положительный эффект достигается за счет того, что, владея долей компании, человек больше заинтересован в конечных результатах ее деятельности и работает более эффективно.

Идея данных компаний появилась в США в 20-х гг. XX в., а наибольшее распространение получила в 1970-е гг. Сегодня в этой стране около 20–28 млн чел. трудятся в народных корпорациях. В Европе этот процесс также является важной составляющей вложений в человеческий капитал, одним из решающих условий повышения эффективности производства. Членам ЕС рекомендовано развивать программы участия работников в управлении производством и распределении результатов. В Германии и Франции приняты законы о правовом регулировании АО, использующих принцип совместных решений. Подобные законы действуют в Великобритании, Дании, Испании, Италии, Швеции, Израиле и др. С 1992 г. предприятия с коллективной собственностью активно создаются и в Китае, без

которых не могло бы состояться бурное развитие его экономики. Показательно, что в 2009 г. Нобелевскую премию по экономике вручили Элинор Остром за работы в области управления общей собственностью, не принадлежащей частнику или государству. Она доказала, что самоуправляемые сообщества (группы людей, в том числе трудовые коллективы) могут эффективно управлять общественным ресурсом (коллективной собственностью), не прибегая к традиционно противоположным схемам приватизации или национализации. В условиях мирового экономического кризиса подобные выводы очень важны. Принцип народных корпораций положен и в основу экономики Сингапура, где сегодня практически 100 % компаний принадлежит их сотрудникам. Сингапур, крошечное государство, производит 1,4 % мирового ВВП, представленного высокотехнологичной продукцией, а Россия – 1,7 % ВВП<sup>1</sup>.

Законодательство РФ выделяет разновидность акционерного общества в форме акционерного общества работников (народное предприятие). Их правовое положение определяется Федеральным законом «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» (Закон о народных предприятиях) от 19.07.1998 г. № 115-ФЗ.

Сегодня в России насчитывается несколько десятков народных предприятий – АО «НП Набережночелнинский картонно-бумажный комбинат», АО «НП Туринский целлюлозно-бумажный комбинат» и ЗАО «НП Сухоложскасбоцемент» (Свердловская область), АО «НП Архангельский хлеб», АО «НП Завод Искож» (г. Йошкар-Ола), АО «НП Конфил» (г. Волгоград), АО «НП Поволжский фанерно-мебельный комбинат» (Республика Татарстан), ЗАО «НП Челябинское рудоуправление» и др. Все они работают успешно в условиях российского рынка и относятся к таким отраслям экономики, как целлюлозно-бумажная, легкая, пищевая и топливная промышленность, машиностроение, деревообработка, строительство, сельское хозяйство. За прошедшие 12 лет объемы производства увеличились в 3–8 раз, в разы выросли производительность труда и зарплата. Многие считают, что народные предприятия – это традиционный для российского менталитета способ производства, который раньше активно применялся в артелях. Для развития института народных предприятий в стране, по мнению экспертов, нужно снять ограничения п. 1. ст. 2 ФЗ-31, определяющие порядок их создания и исключающий иные способы формирования такого рода организаций помимо преобразования коммерческой организации.

В народной корпорации не менее 75 % акций должно принадлежать ее работникам, при этом у одного работника должно быть не более 5 % акций. Продажа акций осуществляется или между акционерами (работниками), либо же ак-

---

<sup>1</sup> Здесь и далее в разделе 1.5.4 использован источник: Лежава И. Быть ли народным предприятиям [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.proza.ru/2014/02/20/1063>.

ционер может продать свои акции самому предприятию. Понятия «контрольный пакет», «крупные акционеры», «мелкие акционеры», «скупка акций» и т. п. отсутствуют, поскольку голосование по важнейшим вопросам осуществляется по принципу: один акционер – один голос (это очень важное отличие от традиционных корпораций, где голосование идет по принципу «одна акция – один голос»).

Акциями наделяются все работники предприятия, при этом новому работнику они должны быть выданы уже через 3 месяца после приема на работу. При увольнении работник продает свои акции по выкупной цене, устанавливаемой собранием акционеров (фактически – собранием трудового коллектива), кроме того, работник может один раз в год продать до 20 % принадлежащих ему акций самому народному предприятию. Наделение работников акциями, в том числе дополнительными, осуществляется пропорционально размеру оплаты их труда. При этом зарплата генерального директора не может превышать более чем в 10 раз среднюю зарплату работников народного предприятия. Таким образом, количество принадлежащих работнику акций влияет практически только на размер дивидендов и «выходного пособия» при увольнении, а само по себе количество акций, принадлежащих акционеру, зависит в основном от его личного трудового вклада. Вывод: традиционная корпорация принадлежит крупным акционерам, народная – только самим работникам. Акционеры народной корпорации обладают примерно равными пакетами акций. Администрация избирается самими сотрудниками на общем собрании акционеров, а не назначается держателями контрольного пакета. Появляются возможности для социального лифта, когда человек, повышая свою квалификацию, приобретая опыт и уважение сотрудников, способен продвинуться по карьерной лестнице.

По данным Торгово-промышленной палаты России, 30 % всей собственности страны сосредоточено в руках примерно 30 промышленных групп, где работает шестая часть экономически активного населения страны, не участвуя в управлении, не владея собственностью и практически не имея личного интереса в успехе компании.

От советских заводов и колхозов народную корпорацию в современной интерпретации отличает то, что все работники являются ее акционерами, а значит, получают и зарплату, и некий процент от прибыли. У каждого сотрудника есть стимул работать как можно эффективнее, чтобы компания приносила прибыль и развивалась. Выходящий на пенсию сотрудник будет получать за свои акции денежную компенсацию.

Согласно действующему закону от 1998 г., народную корпорацию можно создать только путем преобразования коммерческой организации, работникам которой принадлежит более 49 % ее уставного капитала. Кроме того, народные корпорации не могут быть созданы на базе государственных и муниципальных унитарных предприятий. По закону о приватизации эти унитарные предприятия

могут быть приватизированы только путем преобразования в открытые акционерные общества, все акции которого при этом переходят в собственность государства или муниципалитета.

Если создается народная корпорация на базе существующей компании, принадлежащей группе крупных акционеров или одному акционеру, то нужна или твердая воля и организованность коллектива работников, или добрая воля собственника, или серьезная внешняя причина (политическое давление на собственника, необходимость защиты от рейдерского захвата, угроза недружественного поглощения и т. д.). Поскольку такой сценарий заведомо предполагает множество вариантов, то единого механизма создания народного предприятия здесь быть не может. Все зависит от самих работников и от понимания того, хотят ли они сами быть совладельцами предприятий или оставаться наемными и по сути бесправными работниками на производстве. Если для преобразования корпорации другого типа в народную придется выкупить все акции, находящиеся у внешних акционеров, то затраты могут быть слишком высокими.

#### **1.5.5. Государственные корпорации и корпорации с государственным участием**

*Государственная корпорация* – это некоммерческая организация, учрежденная на основании Федерального закона об ее создании с целью осуществления социальных, управленческих и иных общественно-полезных функций. Массовое появление госкорпораций началось в 2007 г.

В настоящее время (2016 г.) в России действует шесть функционирующих госкорпораций:

1. ГК «Агентство по страхованию вкладов» (ГК АСВ создана в 2003 г.) – возмещает вклады физических лиц в размере до 1,4 млн р. в случае отзыва у банка лицензии. Юридические лица вынуждены отстаивать свои права в судах.

2. ГК «Банк развития и внешнеэкономической деятельности («Внешэкономбанк»))» (ГК ВЭБ создана в мае 2007 г.).

3. ГК «Фонд содействия реформированию ЖКХ» (создана в июле 2007 г.).

4. ГК «Ростех» создана в 2007 г. для содействия в разработке, производстве и экспорте высокотехнологичной промышленной продукции гражданского и военного назначения. До 23 июля 2014 г. носила название «Ростехнологии».

5. ГК по атомной энергии «Росатом» (создана в ноябре 2007 г.).

6. «Роскосмос» создана на основе Федерального закона «О Государственной корпорации по космической деятельности "Роскосмос"» от 13 июля 2015 г. № 215-ФЗ и вступившего в силу 13 июля 2015 г. Цели создания корпорации – реализация государственной политики и нормативно-правового регулирования в области космической деятельности. «Роскосмос», как и другие госкорпорации, наделяется полномочиями в законодательной сфере. Ей переданы в пол-

ном объеме бюджетные права и обязанности Федерального космического агентства и функции уполномоченного органа Российской Федерации на международной арене.

В 2004 г. была ликвидирована первая госкорпорация России «Агентство по реструктуризации кредитных организаций». Вместо нее было создано «Агентство по страхованию вкладов». Госкорпорация «Олимпстрой», созданная в 2007 г. для подготовки г. Сочи к зимней Олимпиаде 2014 г., строительству олимпийских объектов и развитию города как горноклиматического курорта, была ликвидирована летом 2014 г. в связи с достижением поставленных целей.

Бывшая ГК «Российская корпорация нанотехнологий» или «Роснано» (создана в июле 2007 г.) 11 марта 2011 г. была преобразована в ОАО «Роснано». Согласно стратегии развития компании до 2020 г., контрольный пакет акций «Роснано» переходит в частные руки, если общая выручка от продаж составит 300 млрд р. в 2015 г.

Отличие госкорпорации от унитарных предприятий и акционерных обществ состоит в том, что это некоммерческая структура. Она учреждается и ликвидируется федеральным законом. Имущество и финансовые средства, переданные госкорпорациям, не являются государственной собственностью, в отличие от ФГУПов, и на них не распространяется контроль ряда государственных органов. Отчитываются госкорпорации только перед Правительством РФ, причем публикация отчетов не является обязательной. Также и публикация доходов глав госкорпораций осуществляется в добровольном порядке. Главным отличием госкорпораций от других форм является фактическая передача им государственных функций, но при этом бюджетное законодательство и законодательство о госзакупках на них не распространяется. Последнее дает возможность госкорпорациям проводить аукционы и конкурсы в произвольном порядке, что уже привело к ряду крупных коррупционных скандалов. Кроме того, Российская Федерация не отвечает по обязательствам госкорпораций, а госкорпорации не отвечают по обязательствам Российской Федерации. Но при этом они являются бюджетополучателями.

В этом плане государственные унитарные предприятия, приватизация имущества которых запрещена, а право собственности закреплено за государством, более безопасны. Их имущество не может быть разделено (отсюда и название – унитарные) и распределено по вкладам либо акциям. Но согласно плану приватизации на 2014–2016 гг., 535 унитарных предприятий должны стать частными. Только за 2011–2013 гг. количество ФГУПов сократилось в 1,6 раза (с 3 517 до 1 181).

Механизм деятельности госкорпораций подвергается серьезной критике по следующим пунктам:

- государство по закону «О некоммерческих организациях» наделяет госкорпорации имуществом, которое затем перестает быть госсобственностью;
- на указанные предприятия не распространяется закон «О несостоятельности (банкротстве)», они выведены из-под надзора Контрольно-счетной палаты РФ и отвечают не за эффективный результат, а только содействуют его получению;
- до сих пор не разработаны показатели эффективности деятельности госкорпораций, предложение об этом лишь в конце 2014 г. было озвучено Президентом России В. В. Путиным в Послании Федеральному Собранию;
- госкорпорации не обязаны представлять в уполномоченный орган документы, содержащие отчет о финансово-хозяйственной деятельности и персональном составе руководящих органов;
- все госкорпорации выведены из-под прямого контроля правительства, их руководителей назначает лично президент;
- прибыль госкорпорации не подлежит распределению, в результате государство теряет доходы.

Остальные предприятия, которые часто называют госкорпорациями, таковыми не являются. РЖД, Газпром, Роснефть, ВТБ. РЖД и другие корпорации, по сути, являются публичными акционерными обществами с разной долей участия государства. Некоторые примеры приведены в табл. 1.21.

Таблица 1.21

Примеры государственных компаний с разной степенью участия государства

Вид государственной компании	Наименование
Государственная компания	«ГК Автодор»
Федеральные государственные унитарные предприятия	«ВГТРК», ФГУП «Кремль», «Госкорпорация по организации воздушного движения в РФ», «Росморпорт», «ГКНПЦ им. М. В. Хруничева», «Космическая связь», «Почта России», «Гознак», «НПО Микроген», НИЦ «Курчатовский институт», «НПЦ автоматики и приборостроения им. академика Н. А. Пилюгина», «НПО им. С. А. Лавочкина», «Центр эксплуатации объектов наземной космической инфраструктуры», «ЦНИИМаш»
Некоторые открытые (публичные) акционерные общества с государственным участием	СМИ: «Первый канал» Транспорт и связь: «Аэрофлот», «Современный коммерческий флот», РЖД, «Ростелеком» Банки, кредиты, инвестиции: ВТБ, «Россельхозбанк», «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию», «Российская венчурная компания», «Росагролизинг»

Вид государственной компании	Наименование
	ТЭК: «Роснефть», «Транснефть», «Зарубежнефть», «Интер РАО ЕЭС», «ФСК ЕЭС», «Россети», «Русгидро», «Газпром», «Системный оператор Единой энергетической системы» Разработки и конструирование: «Роснано», «Объединенная судостроительная корпорация», «Объединенная авиастроительная корпорация», предприятия и НИИ концерна в сфере ВПК «Концерн ВКО «Алмаз-Антей», «Ракетно-космическая корпорация «Энергия» им. С. П. Королева» Туризм, картография: «Курорты Северного Кавказа», «Роскартография» Химическая промышленность: «Росхимзащита»

**Корпорации с государственным участием** – коммерческие предприятия, доля государства в которых может достигать 100 %. При этом ПАО с госучастием не является синонимом госкорпорации.

### 1.5.6. Национальные и международные корпорации

**Национальные корпорации** осуществляют свою деятельность на территории одной страны.

**Международные корпорации** действуют во многих странах мира. Они подразделяются на транснациональные компании (ТНК) и многонациональные компании (МНК). В ТНК головная компания является собственностью одной страны, а «дочки» находятся в разных странах мира. В МНК головная компания принадлежит капиталу двух и более стран, «дочки» также находятся в разных странах мира.

В качестве примера российской ТНК можно привести ПАО ЛУКОЙЛ, головная компания которого – собственность капитала России, подразделения же находятся в США, Финляндии, Болгарии и других странах, а добыча нефти ведется в том числе в Ираке.

В конце XX в. в мире действовало 38 тыс. МНК, из них 37 тыс. – ТНК, в которые входило 270 тыс. дочерних компаний в разных странах мира. Объем ежегодных продаж ТНК составлял порядка 60 % от общего мирового товарооборота. Это лишний раз свидетельствует о том, что свободного бизнеса не так много, как может показаться на первый взгляд.

Большую часть товаров, которые мы приобретаем, производят лишь десять наиболее влиятельных мировых корпораций. Огромный выбор – лишь иллюзия, например, англо-голландская корпорация «Unilever» производит все, начиная с мыла Dove и заканчивая шоколадом Klondike. Швейцарской Nestle принадлежат акции французской корпорации «L’Oreal», предлагающей не только косметику, но и джинсы Diesel. Несмотря на широкий спектр брендов, в

итоге все доходы от продаж оказываются в руках десяти гигантских предприятий [12].

Швейцарские ученые проанализировали всемирную интеграцию компаний и пришли к выводу: власть над экономикой сконцентрирована в жестком ядре из 147, преимущественно британских или американских, банков или финансовых групп. Основанием для исследования стала гигантская база данных с информацией о деятельности 37 млн компаний. Из огромной массы данных было выделено примерно 43 тыс. международных корпораций, из которых исследователи выделили еще одну группу, включающую 737 фирм, владеющую остальными 80 % компаний. В этой влиятельной группе, в свою очередь, существует ядро из 147 участников – в большинстве своем британские и американские банки и финансовые общества, которые осуществляют контроль над 40 % всех изучаемых объектов. Самым влиятельным из них оказалась группа британских банков Barclays. Следующая за ней иерархия из 50 самых влиятельных компаний – преимущественно англосаксонские банки, фондовые фирмы и страховые общества. Среди них как знакомые имена «Джи Пи Морган» и «Голдман Сакс», так и неизвестные компании «Капитал Групп инк.» или «ФМР корпорация». В это ядро смогло попасть лишь одно китайское промышленное предприятие «Чайна петрохимикал групп». Основным итогом исследования: только 1 % всех компаний имеет контроль над более чем 40 % из всех 43 тыс. исследованных корпораций.

26 мая 2016 г. журнал «Forbes» опубликовал ежегодный глобальный рейтинг крупнейших публичных компаний мира Forbes Global 2000<sup>1</sup>. В него попали 25 российских компаний, год назад их было больше – 27. На первом месте среди них значится «Газпром», который за год опустился с 27 на 53 строчку рейтинга.

### **Вопросы для контроля знаний**

1. Какие виды корпораций существуют в США? Приведите примеры.
2. Какие виды корпораций существуют в Западной Европе? Приведите примеры.
3. Какие виды корпораций существуют в России? Приведите примеры.
4. Какие классификационные признаки используются для выделения видов корпораций? Приведите примеры.
5. Охарактеризуйте диверсифицированные и вертикально интегрированные корпорации.
6. Охарактеризуйте корпоративные формы семейного владения, приведите примеры.

---

<sup>1</sup> Подробности на сайте Коммерсант.ру.

7. Дайте определение классической корпорации и современной, покажите отличия.

8. Какие корпорации являются народными? В чем проявляется специфика их деятельности?

9. Что такое стратегический альянс? С какой целью его создают корпорации?

10. Охарактеризуйте государственные корпорации, покажите, почему механизм их деятельности подвергается критике.

11. Охарактеризуйте корпорации с государственным участием, приведите примеры из российской практики.

12. Охарактеризуйте национальные и международные корпорации, приведите примеры из зарубежной и российской практики.

## 1.6. МЕХАНИЗМЫ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ

- **Понятие механизма корпоративного контроля**
- **Механизмы внешнего корпоративного контроля**
- **Механизмы внутреннего корпоративного контроля**
- **Рейтингование как особый инструмент внешнего корпоративного контроля**

### 1.6.1. Понятие механизма корпоративного контроля

Акционеры, кредиторы, общественность, государственные органы не управляют корпорацией в общепринятом смысле – производством, сбытом, персоналом, а влияют на них, используя механизмы контроля. Корпоративный контроль – это возможность субъектов корпоративных отношений (носителей корпоративного интереса) влиять на принятие стратегических управленческих решений в компании с целью получения собственной выгоды от ее деятельности.

К субъектам корпоративного контроля относятся:

- органы государственной власти;
- общественность (общество в целом, территориальная община);
- акционеры-собственники корпорации;
- собрание акционеров;
- собрание учредителей корпорации;
- наблюдательный совет;
- менеджеры, работники подразделений;
- ревизионная комиссия;
- служба внутреннего аудита.

Объектами корпоративного контроля являются:

- выполнение важнейших бизнес-процессов и соблюдение бюджетов;
- выполнение норм устава, кодекса корпоративного поведения и других важных положений и регламентов;
- движение наиболее ликвидных активов, не относящихся к разряду сырья, материалов и готовой продукции (ценные бумаги, объекты недвижимости и т. п.);
- принятие соглашений и ключевых кадровых решений;
- выполнение решений общего собрания акционеров, совета директоров, а также важнейших решений правления и приказов и пр.

**Механизм корпоративного контроля** (МКК) – система надзора над деятельностью корпорации извне и изнутри, заставляющая ее работать более эф-

фактивно. Он необходим для того, чтобы акционеры могли доверить крупным собственникам и профессиональным менеджерам свои капиталы (сбережения) и получать ожидаемый доход.

Различают механизмы внутреннего и внешнего контроля, используемые одновременно и дополняющие друг друга. Но в зависимости от модели корпоративного управления доминирующую роль играет один из них. Для инсайдерской модели с концентрированным владением собственностью большее значение имеет механизм внутреннего контроля. Для аутсайдерской модели с распыленным владением внешнего большее значение имеет механизм внешнего контроля.

### **1.6.2. Механизмы внешнего корпоративного контроля**

Основная цель механизма внешнего контроля – минимизация риска финансовых потерь собственников и кредиторов, а также поддержка надежности корпорации. Его осуществляют в виде надзора внешние инвесторы и государственные органы корпоративного контроля, а также внешний аудит.

К задачам внешнего надзора относятся:

- обеспечение надежности и рациональности хозяйственных операций;
- достижение оптимальной пропорциональности капиталов;
- резервирование средств, достаточных для управления коммерческими рисками.

Внешний аудит оценивает соблюдение правил бухгалтерского учета и отчетности по корпоративным операциям, состояние внутреннего контроля и соблюдение положений законодательных и нормативных актов РФ, достижение экономических целей, поставленных общим собранием акционеров.

Как было сказано выше, внешний контроль особо актуален в модели корпоративного управления с распыленной собственностью, поскольку миноритарным акционерам (аутсайдерам) необходимо наладить эффективный контроль деятельности менеджеров. В отсутствие доминирующего собственника судьба корпорации фактически зависит от работы менеджеров. Аутсайдеры выбирают совет директоров, а через него – подотчетных акционерам менеджеров, остальное зависит от эффективности механизмов внешнего контроля. Рассмотрим его основные элементы.

1. *Корпоративное законодательство*. В России оно представлено Гражданским кодексом, законами «Об акционерных обществах», «О рынке ценных бумаг», «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг», нормативными актами ФКЦБ, Минюста и др. В странах, где преобладает внешний контроль, интересы владельцев акций, в том числе меньшинства, в более значительной степени защищены законодательно. Здесь ниже процент голосов, необходимый для созыва собрания, предусмотрено кумулятивное го-

лосование, одна акция дает один голос. Чем более совершенно законодательство, тем более высоким является качество корпоративного управления.

2. **Контроль со стороны финансового рынка** – рынка стоимости акций, банковского контроля и других инструментов. Он основан на угрозе поглощения корпорации или перехода ее в чужие руки при неэффективной работе менеджеров, приводящей к падению рыночной стоимости акций с их последующей скупкой заинтересованными лицами. Недовольные действиями менеджеров акционеры продают свои акции, что неизбежно приводит к смене управляющей команды в корпорации.

3. **Контроль со стороны заемщиков** – наиболее жесткий инструмент контроля, основанный на угрозе банкротства корпорации при невыполнении ею долговых обязательств, возникающих из-за ошибочной политики менеджеров.

4. **Рынок корпоративного контроля** – угроза враждебного поглощения и смены менеджеров. Термин «рынок корпоративного контроля» введен в 1965 г. американским экономистом Г. Манне. Он доказал существование прямой связи между эффективностью управления корпорацией и рыночной стоимостью ее акций. То есть он показал, если цена акции падает ниже среднего уровня по сектору экономики (сельское хозяйство, легкая промышленность и т. п.), это свидетельствует о слабости менеджмента. Такая компания может стать целью для компании-захватчика. Произойдет поглощение. Если оно осуществляется при сопротивлении собственников и менеджеров компании-цели – то это враждебное поглощение, без сопротивления – дружественное. Компания считается поглощенной, если более 30 % ее акций приобретены компанией-захватчиком. Обычно организационно-правовая форма компании-цели после поглощения изменяется, например, ПАО может стать ООО. При этом сохраняется название и юридическая самостоятельность компании-цели, но собственником становится компания-захватчик.

Враждебные поглощения осуществляются путем использования следующих действий:

- тайная скупка акций с помощью аффилированных компаний;
- выкуп акций у чиновников региональных и муниципальных органов власти (широко распространенная в мире практика);
- получение доверенности миноритариев при голосовании на собрании акционеров;
- борьба за доверенности акционеров для голосования на собрании акционеров;
- гринмейлинг и др.

В США пик враждебных поглощений пришелся на 80-е гг. XX в. На смену им пришли дружественные поглощения, особенно, если поглотителями яв-

лялись иностранные корпорации. В России пик враждебных поглощений в форме рейдерства относится к 1990-м – началу 2000-х гг.

В настоящее время одним из самых проблемных вопросов в корпоративном праве России является защита от недружественных поглощений. Наиболее распространенные приемы защиты от недружественных поглощений:

- порядок в финансовой отчетности;
- четкая структура управления (вертикально интегрированные компании, имеющие длинные технологические цепочки, больше подвержены поглощению, чем сфокусированные компании);
- продажа наиболее интересной захватчику дочерней компании, позволяющая сохранить остальные активы;
- качественная корпоративная разведка;
- слияние с более сильной компанией;
- собственность работников и контракты с ними (считается, что чем больше работников корпорации владеют ее акциями, тем эффективнее работают они сами, заставляют эффективнее работать совет директоров и компанию в целом).

Соблюдение данных приемов сокращает случаи недружественных поглощений.

### **1.6.3. Механизмы внутреннего корпоративного контроля**

Внутренний контроль – процесс, осуществляемый Советом директоров корпорации, ревизионной комиссией, комитетом по аудиту, исполнительными органами и всеми работниками с целью обеспечения разумных гарантий по достижению целей в следующих направлениях:

- эффективность, экономичность и результативность деятельности;
- соблюдение требований законодательства и внутренних документов;
- предотвращение неправомерных действий работников корпорации и третьих лиц в отношении ее активов;
- достоверность, полнота и своевременность подготовки всех видов отчетности.

Внутренний контроль – это система мер, организованных руководством компании и осуществляемых с целью наиболее эффективного выполнения всеми работниками своих обязанностей при совершении хозяйственных операций. Внутренний контроль определяет их законность и экономическую целесообразность для корпорации. Неотъемлемой частью внутреннего контроля является управление рисками, результатом которого должно быть снижение неопределенности деятельности и рисков.

Экспертная комиссия Национальной ассоциации корпоративных директоров США (NACD), занимающаяся вопросами комитетов по аудиту, устано-

вила перечень рисков, которые должен отслеживать и контролировать комитет по аудиту<sup>1</sup>:

- сложные коммерческие договоренности, имеющие малую практическую ценность;
- крупные сделки, заключаемые в спешке и имеющие своим результатом значительную выручку, отраженную в квартальной или годовой отчетности;
- смена аудиторов в связи с разногласиями по вопросам бухгалтерского учета или аудита;
- чрезмерно оптимистические пресс-релизы, в которых главный исполнительный директор убеждает инвесторов в хороших перспективах будущего роста общества;
- финансовые результаты, которые слишком хороши, чтобы быть достоверными, или значительно лучшие, чем у конкурентов, работающих в аналогичных условиях;
- несоответствия между документами с изложением позиций и оценок руководства, письмами президента компании и исходной финансовой отчетностью;
- настойчивое желание главного исполнительного директора или финансового директора присутствовать на всех заседаниях комитета по аудиту, отдела внутреннего аудита и независимых аудиторов;
- частые расхождения во мнениях между руководством общества и независимыми аудиторами;
- ограничения, касающиеся сферы деятельности отдела внутреннего аудита (например, когда у сотрудника такого отдела нет прямого выхода на комитет по аудиту);
- необычные изменения в балансе общества или изменения тенденций или важных соотношений, отражаемых в финансовой отчетности (например, когда объем дебиторской задолженности растет более быстрыми темпами, чем объем выручки, или когда возникают постоянные задержки в погашении кредиторской задолженности);
- принципы и практические методы учета, которые расходятся с принятыми в отрасли;
- многочисленные и (или) повторные корректировки, которые не отражаются или отклоняются и были предложены в связи с ежегодной аудиторской проверкой.

К инструментам внутреннего корпоративного контроля относятся:

---

<sup>1</sup> Site of the National Association of Corporate Directors, the U.S. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nacdonline.org>.

1. **Ежегодные общие собрания акционерного общества**, на которых принимаются или отклоняются акционерами, имеющими необходимое количество голосов, те или иные решения.

2. **Совет директоров**. Он принимает все ключевые решения в корпорации, назначает генерального директора, решает стратегические вопросы. Он должен быть идеально выстроен в соответствии с моделью корпоративного управления (W или V), иметь независимых директоров для принятия взвешенных решений, в некоторых странах (Германия, Швеция) в совет директоров избирают представителей трудового коллектива. Совет директоров должен обеспечить следование кодексам корпоративного управления.

3. **Постоянный мониторинг и аудит менеджмента**, воздействие на него со стороны совета директоров и крупнейших акционеров. Если число инвесторов велико, а концентрация собственности низкая, то интересы акционеров сложно защищать, но ситуация не должна выходить из-под контроля. Поэтому методы мониторинга постоянно совершенствуются, чему способствует развитие информационных систем. В инсайдерских корпорациях крупные или консолидированные акционеры решают эту задачу более эффективно. Но высокая концентрация собственности может привести к ее монополизации, связанной с изменением, например, в свою пользу на формально законном основании финансовых потоков (частные выгоды контроля).

4. **Долговые обязательства**. Их размер не должен превышать возможности возврата, следовательно, необходимо постоянно контролировать уровень задолженности.

5. **Система вознаграждения менеджеров, которая должна работать на цели акционеров**. При неадекватном вознаграждении менеджеры могут начать работать с меньшей эффективностью и / или выдавать корпоративные тайны. Зачастую эффективным способом является установление вознаграждения в зависимости от роста прибыльности компании и рыночной стоимости акций. С этой целью топ-менеджерам вручают специальные ценные бумаги номинальной стоимостью от 1/3 до 2/3 суммарной величины вознаграждения. Чем большая доля акций принадлежит менеджерам, тем ниже вероятность агентских конфликтов и труднее осуществлять поглощение. Эти инструменты направлены на поддержание уверенности у инвесторов, не владеющих контрольным пакетом акций.

6. **Дивидендная политика**. Акционеры должны получать ожидаемый доход на вложенный капитал. Неуплата компанией дивидендов может являться одним из признаков ее грядущего упадка и / или разорения.

#### 1.6.4. Рейтингование как особый инструмент внешнего корпоративного контроля

**Рейтинг корпорации** – оценка ее надежности, которую дают независимые рейтинговые агентства (РА) на основе полного изучения компании. Рейтинг влияет на привлечение акционеров и клиентов, развитие бизнеса. Рейтинг – это относительный показатель рисков для инвестора.

Существуют самые разнообразные рейтинги, из которых для корпорации наиболее важными из них являются:

– **кредитный рейтинг** – оценка способности эмитента (организации, выпустившей ценные бумаги) выполнять свои финансовые обязательства перед кредиторами в срок, т. е. выплачивать проценты и дивиденды, рассчитываться по долгам, выполнять контрагентские обязательства и др. При помощи кредитного рейтинга инвестор оценивает возможность возврата собственных средств, уже вложенных или предполагаемых к инвестированию в компанию;

– **рейтинг качества корпоративного управления** – мнение рейтингового агентства о том, в какой степени система КУ компании способствует соблюдению и защите прав стейкхолдеров.

Самые известные и влиятельные международные РА: Moody's, Standart & Poor's (S&P), Fitch. Они делят между собой мировой рынок оценки в соотношении 40, 40 и 10 % соответственно. На долю всех остальных рейтинговых агентств приходится порядка 10 %. В России наиболее известны «Национальное рейтинговое агентство», АК&М, «Рус-Рейтинг», «ЭкспертРА».

Рейтинговое агентство Standart & Poor's (S&P) присваивает два вида рейтингов: долгосрочные и краткосрочные кредитные рейтинги. **Долгосрочные кредитные рейтинги** оценивают способность эмитента своевременно исполнять свои долговые обязательства. Выставляемые компанией рейтинговые оценки имеют буквенное обозначение: от оценки AAA, присваиваемой исключительно надежным эмитентам, до оценки D, присваиваемой эмитенту, объявившему дефолт<sup>1</sup>:

– AAA – эмитент обладает исключительно высокими возможностями по выплате процентов по долговым обязательствам и самим долгам;

– AA – эмитент обладает очень высокими возможностями по выплате процентов по долговым обязательствам и самим долгам;

– A – возможности эмитента по выплате процентов и долгов оцениваются высоко, но зависят от экономической ситуации;

– BBB – платежеспособность эмитента считается удовлетворительной;

---

<sup>1</sup> URL: <http://fx-broker.ru/standard-poors-rejtingovoe-agentstvo-sp>.

- BB – эмитент платежеспособен, но неблагоприятные экономические условия могут отрицательно повлиять на возможности выплат;
- B – эмитент платежеспособен, но неблагоприятные экономические условия вероятнее всего отрицательно повлияют на его возможности и готовность проводить выплаты по долгам;
- CCC – эмитент испытывает трудности с выплатами по долговым обязательствам и его возможности зависят от благоприятных экономических условий;
- CC – эмитент испытывает серьезные трудности с выплатами по долговым обязательствам;
- C – эмитент испытывает серьезные трудности с выплатами по долговым обязательствам, возможно, была инициирована процедура банкротства, но выплаты по долговым обязательствам все еще производятся;
- SD – эмитент отказался от выплат по некоторым обязательствам;
- D – был объявлен дефолт и S&P полагает, что эмитент откажется от выплат по большинству или по всем обязательствам;
- NR – рейтинг не присвоен.

Рейтинги от AA по CCC могут быть дополнены знаками плюс и минус (например, BBB+, BBB и BB–) для промежуточной оценки.

**Краткосрочные кредитные рейтинги** оценивают вероятность своевременного погашения краткосрочных долговых обязательств. Выставляемые Standard & Poor's кредитные рейтинги по краткосрочным долговым обязательствам имеют буквенно-цифровое обозначение: от наивысшей оценки A-1 до самой низкой оценки D. Более надежные обязательства из категории A-1 могут быть помечены знаком плюс. Оценки из категории B также могут быть уточнены цифрой (B-1, B-2, B-3).

Значения рейтингов:

- A-1 – эмитент обладает исключительно высокими возможностями по погашению данного долгового обязательства;
- A-2 – эмитент обладает высокими возможностями по погашению данного долгового обязательства, но эти возможности более чувствительны к неблагоприятным экономическим условиям;
- A-3 – неблагоприятные экономические условия вполне вероятно ослабят возможности эмитента по погашению данного долгового обязательства;
- B – долговое обязательство обладает спекулятивным характером. Эмитент обладает возможностями по его погашению, но эти возможности очень чувствительны к неблагоприятным экономическим условиям;
- C – возможности эмитента по погашению данного долгового обязательства ограничены и зависят от наличия благоприятных экономических условий;

– D – по данному краткосрочному долговому обязательству был объявлен дефолт.

Рейтинговые агентства помимо рейтинга для каждой компании дают прогноз его уровня. Вариантов такого прогноза может быть несколько (табл. 1.22).

Таблица 1.22

#### Варианты прогноза рейтинга корпорации

Прогноз	Характеристика прогноза
1. Стабильный	Указывает на отсутствие на текущей момент предпосылок для изменения уровня рейтинга на протяжении года
2. Позитивный	Указывает на возможность повышения уровня рейтинга на протяжении года при сохранении положительных тенденций и нивелирования текущих рисков
3. Негативный	Указывает на возможность снижения уровня рейтинга на протяжении года при сохранении отрицательных тенденций и реализации текущих рисков
4. Развивающийся	Указывает на повышенную вероятность изменения рейтинг на протяжении года в любом направлении

Рейтинговое агентство Standart & Poor's, кроме указанных, присваивает корпорациям *рейтинг корпоративного управления GAMMA* – аббревиатура, образованная от английских слов governance, accountability, management metrics и analysis (корпоративное управление, подотчетность, менеджмент и анализ). Это оценка нефинансовых рисков, связанных с покупкой акций корпораций на развивающихся рынках, предназначенная для инвесторов, вкладывающих средства в их акции. Составляющие рейтинга корпоративного управления на примере агентства S&P представлены на рис. 1.24.

В 1998 г. компания Standard & Poor's начала разрабатывать критерии и методологию оценки практики корпоративного управления, а с 2000 г. – проводить независимый интерактивный анализ системы корпоративного управления в компаниях и банках. Цель – помощь руководителям компаний, инвесторам и другим стейкхолдерам в оценке практики корпоративного управления и принятии верных деловых и инвестиционных решений.

В 2007 г. методология анализа корпоративного управления была подвергнута существенному пересмотру и переориентирована с продукта на оценку инвестиционных рисков, а также обогащена критериями за счет накопленного опыта по оценке корпоративного управления. Результат присвоения рейтинга GAMMA – заключение о возможных совокупных потерях стоимости или упущенных возможностях по ее созданию из-за неэффективного корпоративного управления. Рейтинг способствует формированию культуры управле-

ния рисками в компаниях-эмитентах и внедрению стратегического подхода к руководству бизнесом.



Рис. 1.24. Составляющие рейтинга КУ

Компоненты методологии GAMMA:

- влияние акционеров;
- права акционеров;
- прозрачность, аудит и корпоративная система управления рисками;
- эффективность работы Совета директоров, стратегического процесса и системы вознаграждения;
- рейтинговая шкала GAMMA.

Рейтинг GAMMA присваивается по шкале от GAMMA-1 (низший балл) до GAMMA-10 (высший балл).

GAMMA-10 или 9 присваивается компаниям, которые, по мнению Standard & Poor's, имеют очень сильные процессы и практику корпоративного управления.

GAMMA-8 или 7 получают компании, имеющие сильные процессы и практику корпоративного управления.

GAMMA-6 или 5 присваиваются компаниям, имеющим средние процессы и практику корпоративного управления, а также недостатки в некоторых основных областях корпоративного управления.

ГАММА-4 или 3 получают компании, имеющие слабые процессы и практику корпоративного управления, значительные недостатки в ряде основных областей корпоративного управления.

ГАММА-2 или 1 присваивается компаниям, имеющим очень слабые процессы и практику корпоративного управления, значительные недостатки в большинстве основных областей корпоративного управления.

Оказание услуг по оценке корпоративного управления по методологии ГАММА прекращено с июня 2011 г. по инициативе Standard & Poor's. Но продолжает проводить оценку корпоративного управления в рамках кредитного анализа.

**Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ)** присваивается российским компаниям с 2004 г.<sup>1</sup> Это индикатор качества корпоративного управления, позволяющий соотнести уровень развития корпоративного управления и связанных с ним рисков в разных компаниях, а также инструмент совершенствования практики корпоративного управления и улучшения ее взаимоотношений с инвесторами. Исключительным правообладателем НРКУ является Российский институт директоров (РИД).

НРКУ присваивается по шкале от НРКУ 1 (низшая оценка) до НРКУ 10 (высшая оценка)<sup>2</sup>. Рейтинговая шкала имеет 10 рейтинговых классов и 7 качественных уровней (характеристик) практики корпоративного управления. Внутри каждого класса предусматривается два подкласса: если показатели качества корпоративного управления компании имеют средние значения для соответствующего класса, то к ее рейтинговому классу добавляется знак «+», а если указанные показатели выше средних и приближены к оценкам следующего рейтингового класса, то добавляется знак «++» (табл. 1.23).

Таблица 1.23

Рейтинговая шкала НРКУ

НРКУ 10	Наилучшая практика корпоративного управления
НРКУ 9++ НРКУ 9+ НРКУ 9	Лучшая практика корпоративного управления
НРКУ 8++ НРКУ 8+ НРКУ 8	Передовая практика корпоративного управления
НРКУ 7++ НРКУ 7+ НРКУ 7	Развитая практика корпоративного управления
НРКУ 6++ НРКУ 6+	Хорошая практика корпоративного управления

<sup>1</sup> URL: <http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/o-nrku#>.

<sup>2</sup> URL: <http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/rejtingovaya-shkala>.

НРКУ 10	Наилучшая практика корпоративного управления
НРКУ 6	
НРКУ 4 – 5++	Средняя практика корпоративного управления
НРКУ 1 – 3++	Низкая практика корпоративного управления

НРКУ 10 присваивается компаниям, которые соблюдают требования российского законодательства в области корпоративного управления и в полной мере следуют рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления. Риски потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления, отсутствуют.

НРКУ 9 присваивается компаниям, у которых риски потерь собственников, связанные с качеством корпоративного управления, минимальны. НРКУ 8 получают компании, у которых риски потерь собственников, связанные с качеством корпоративного управления, незначительны. НРКУ 7 – это достаточно низкие риски потерь собственников, связанные с качеством корпоративного управления. НРКУ 6 – приемлемые риски потерь собственников, связанные с качеством корпоративного управления. НРКУ 5 присваиваются компаниям, которые соблюдают требования российского законодательства в области корпоративного управления, однако, инициативы по внедрению базовых рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления носят незначительный характер. Компания характеризуется умеренными рисками потерь собственников, связанными с качеством корпоративного управления.

НРКУ 4 присваивается компании, которая соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, однако инициативы по внедрению базовых рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления носят минимальный характер. Компания характеризуется средними рисками потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления.

НРКУ 3 – высокие риски потерь собственников, связанные с качеством корпоративного управления. НРКУ 2 получают компании, допускающие несоблюдение отдельных норм российского законодательства в области корпоративного управления, их текущая практика не соответствует большинству рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления. Компания характеризуется очень высокими рисками потерь собственников, связанными с качеством корпоративного управления. НРКУ 1 присваивается компаниям, допускающим несоблюдение норм российского законодательства в области корпоративного управления и не внедряющим в свою практику рекомендации российского Кодекса корпоративного управления. Компания характеризуется экстремально высокими рисками потерь собственников, связанными с качеством корпоративного управления.

Корпорации, оцениваемые по шкале НРКУ, приобретают инструмент улучшения практики корпоративного управления компании, тем самым достигается внутренний эффект. Внешний эффект достигается благодаря информационной поддержке усилий компании по выстраиванию развитой системы корпоративного управления. Наконец, появляется возможность соотнести собственный уровень развития корпоративного управления с другими российскими компаниями.

### **Вопросы для контроля знаний**

1. Дайте определение понятия корпоративного контроля и механизма корпоративного контроля.
2. Назовите субъекты корпоративного контроля и охарактеризуйте их цели.
3. Какова основная цель создания механизма внешнего контроля? Каковы его элементы?
4. Какова основная цель механизма внутреннего контроля? Каковы его элементы?
5. Что такое рейтинг корпорации, для каких целей он присваивается?
6. Какие рейтинги существуют, кто их присваивает корпорациям?
7. Охарактеризуйте составляющие рейтинга КУ, разрабатываемого компанией Standard & Poor's.
8. Что собой представляет прогноз рейтинга корпорации? Какие бывают прогнозы?
9. Какие выгоды дает компании присвоение национального рейтинга корпоративного управления?
10. Охарактеризуйте шкалу национального рейтинга корпоративного управления.

## **ЧАСТЬ II. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ КОРПОРАЦИИ**

### **2.1. ПОНЯТИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА И КОРПОРАЦИИ**

- **Идея устойчивого развития общества**
- **Концепция устойчивого развития общества**
- **Концепция устойчивого развития корпорации**
- **Идея устойчивого развития в России**
- **Сложности достижения устойчивости мирового развития**

#### **2.1.1. Идея устойчивого развития общества**

К началу 70-х гг. XX в. стала активно обсуждаться проблема негативного влияния человечества на планету. Были созданы международные неправительственные научные организации по изучению глобальных процессов на Земле: Международная федерация институтов перспективных исследований (ИФИАС), Римский клуб, Международный институт системного анализа, в СССР – Всесоюзный институт системных исследований. Начиная с 1972 г., решение экологических проблем стали обсуждать на государственном уровне – в Стокгольме была проведена Конференция ООН по окружающей человека среде, началось создание Программы ООН по окружающей среде (ЮНЕП).

В 1983 г. по инициативе Генерального секретаря ООН была создана Международная комиссия по окружающей среде и развитию (МКОСР), которую возглавила премьер-министр Норвегии Г. Х. Брунтланн. В Итоговом отчете под названием «Наше общее будущее» (1987) была впервые озвучена идея перехода человечества к устойчивому развитию, при котором удовлетворение потребностей настоящего времени не подрывает способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

В 1992 г. состоялся первый Всемирный саммит Земли под эгидой Комиссии ООН по окружающей среде и развитию, на котором обсуждались проблемы устойчивого развития планеты. Главы 179 государств мира приняли Повестку дня – глобальный план действий в интересах устойчивого развития, обеспечивающий комплексный учет экологических, экономических и социальных вопросов на основе единой стратегии.

В сентябре 2002 г. в Йоханнесбурге прошла Всемирная встреча на высшем уровне, посвященная 10-летию конференции в Рио-де-Жанейро и подведе-

нию итогов выполнения ее решений. Встречу 2002 г. иначе называют «Рио+10» и «Саммит Земли».

В декабре 2002 г. состоялась Генеральная ассамблея ООН, на которой была принята Резолюция о проведении десятилетия (2005–2014 гг.) по образованию в интересах устойчивого развития – активной работы по формированию и развитию экологической культуры населения.

Аурелио Печчеи, основатель Римского клуба, – неправительственной международной организации, изучающей глобальные проблемы, – в 1970 г. инициировал разработку первой компьютерной модели системной динамики мира, получившей название «Мир-1». Ее создала группа ученых под руководством профессора прикладной математики и кибернетики Массачусетского технологического института Джей Форрестер. В модели учитывались пять основных взаимосвязанных переменных:

- численность населения;
- объем капиталовложений (инвестиций в основной капитал);
- использование невозобновляемых ресурсов;
- загрязнение среды;
- производство продовольствия.

Несмотря на довольно грубую имитацию, вывод был следующим: если человек не остановится в нерациональных амбициях, последствия могут быть катастрофичными. Эти же выводы подтвердило моделирование на основе модели «Мир-2».

Руководство дальнейшими исследованиями в рамках работы над моделью «Мир-3» (World 3), осуществляемой многонациональной группой ученых, Д. Форрестер поручил своему аспиранту Денису Медоузу – 26-летнему кибернетику. 13 марта 1972 г., т. е. через 21 месяц, Д. Медоуз выступил в Вашингтоне в Смитсоновском институте с докладом по результатам исследований уже по модели «Мир-3». Тема доклада: «Пределы роста. Доклад римскому клубу». Выводы исследования были следующими: возможность планеты к самовосстановлению близка к исчерпанию; для того чтобы избежать грядущей глобальной катастрофы, **на смену традиционной парадигме технико-экономического роста должна прийти парадигма «устойчивого развития».**

Корреспондент журнала «Эксперт» Г. Костина так прокомментировала доклад: «При сохранении нынешних тенденций к росту в условиях конечной по своим масштабам планеты уже следующие поколения человечества достигнут пределов демографической и экономической экспансии, что приведет систему в целом к неконтролируемому кризису и краху» [10].

Д. Медоуз издал книгу «Пределы роста», в которой он и его коллеги выражали надежду на то, что человечество осознает необходимость переориентации целей экономического роста с учетом регулирования и ограничений, чтобы

избежать чрезмерной нагрузки на окружающую среду и не выйти за пределы самоподдержания Земли. Однако, по их мнению, «чем дальше, тем болезненнее будут эти изменения, и тем меньше шансов будет оставаться на конечный успех».

Доклад «Пределы роста» стал мировым бестселлером, который был переведен более чем на 35 языков. По оценке А. Печчеи, задача авторов была не устрашающе пророческой, а скорее воспитательной и предостерегающей, оценки и прогнозы группы Медоуза являлись «полезной информацией к размышлению» для мировой элиты. Однако радикальные идеи, предложенные в книге «Пределы роста», вызвали крайне неоднозначную реакцию: кто-то ее восторженно приветствовал, кто-то подвергал резкой критике.

Д. Медоуз и его коллеги продолжили работу над моделью и через двадцать лет, в 1992 г., опубликовали ее сиквел с более эффектным названием – «За пределами роста: глобальная катастрофа или стабильное будущее» [11]. Ее главный вывод был тревожным: выход за пределы самоподдержания Земли больше игнорировать нельзя, поскольку это уже свершившийся факт: в середине 1980-х гг. «общая нагрузка на окружающую среду со стороны человечества превысила поддерживающую способность планеты».

Третья книга Д. Медоуза и его соратников «Пределы роста. 30 лет спустя» вышла в 2006 г. В ней уже пессимистично констатировалось, что современная цивилизация по-прежнему, полным ходом движется навстречу всеобщей катастрофе. В предисловии Д. Медоуз написал: «В 1972 г. мы отводили на смену курса 50 лет, но теперь время сжалось, а политики все еще пытаются идти проторенной дорогой. Глобальные проблемы изменения климата, истощение ресурсов нефти, деградация сельскохозяйственных земель, дефицит пресной воды и их последствия уже проявились или проявятся в течение нескольких ближайших десятилетий. Еще не поздно перейти на путь устойчивого развития. Однако многие важные возможности были утрачены из-за 35-летнего отрицания очевидных фактов».

В 2012 г. Д. Медоуз констатировал, что время для реализации мягких сценариев уже ушло: «В течение ближайших двадцати лет мир ожидает больше драматических перемен, чем за все прошедшее столетие». Четвертую книгу он уже писать не будет. По его мнению, в 1972 г., когда вышло первое издание, мировая система еще не приблизилась к пределу самоподдержания, и теоретически можно было замедлить рост. Но сейчас мировая система находится далеко за пределами роста, основная цель которой – обеспечить устойчивость самой системы, чтобы она не развалилась, и это требует совсем других моделей и других подходов [10].

Тем не менее принимаются активные меры для предотвращения катастрофы. Во всем мире растет число различных инициатив, направленных на

устойчивое развитие, ресурсосбережение, стимулирование низкоуглеродного энергопотребления и т. п. Большое значение приобретают инициативы, направленные одновременно на экономическую и экологическую устойчивость.

В 2015 г. прошло два масштабных международных форума по тематике устойчивого развития: в сентябре – саммит ООН по устойчивому развитию в Нью-Йорке, в начале декабря – 21-я Всемирная конференция по вопросам изменения климата (COP-21) в Париже. По итогам Парижской конференции, в которой приняли участие руководители более 100 государств, включая Россию, было заключено климатическое соглашение, которое к 2020 г. заменит известный Киотский протокол.

На саммите ООН были приняты 17 целей устойчивого развития на период до 2030 г., которые заменят 10 целей прошлого тысячелетия. Многие цели касаются устойчивого социально-демографического развития – ликвидация нищеты и голода, обеспечение продовольственной безопасности, справедливого и качественного образования, качественных санитарных условий, гендерного равенства. Одна из новых целей – обеспечение открытости, безопасности, устойчивости городов и населенных пунктов – показывает смещение приоритетов в сторону развития городов. Она предполагает обеспечение доступа к цивилизованному, безопасному и приемлемому по цене жилью, основным коммунальным услугам, создание устойчивых транспортных систем (в том числе расширение сети общественного транспорта), уменьшение негативного экологического воздействия городов за счет повышения качества воздуха и налаживания систем удаления и переработки отходов. Все страны мира охвачены урбанизацией, доля городов в создании глобального ВВП уже превышает 60 % и продолжает расти – отсюда и растущий интерес к городскому развитию. Кроме того, в списке обозначены такие непосредственно касающиеся городского развития цели, как обеспечение рациональных моделей потребления и производства и принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями<sup>1</sup>.

В центре внимания парижского Глобального климатического соглашения находятся реализация новых экологических стандартов и переход к низкоуглеродной экономике, устойчивой к изменению климата, предполагающей значительное снижение нагрузки на экосистему и обязательное использование альтернативных источников энергии.

Внимание мировой общественности к проблеме глобального потепления было привлечено еще в 1980-х гг. Высказывались опасения, что загрязнение атмосферы и рост среднегодовых температур может привести к таянию полярных льдов, из-за чего повысится уровень мирового океана и будут затоплены

---

<sup>1</sup> Зачем ставятся вопросы устойчивого развития [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://demoscope.ru/weekly/2016/0677/tema01.php>.

многие густозаселенные прибрежные территории. Грядущее потепление вызвано результатами человеческой деятельности, приводящей к росту парникового эффекта из-за выбросов в атмосферу планеты углекислого газа CO<sub>2</sub> и метана, поглощающих инфракрасные (тепловые) лучи, которые излучает нагретая поверхность планеты, и тем самым препятствуют ее охлаждению, что приводит к увеличению температуры воздуха.

Основную роль в формировании тепловой ловушки в верхних слоях атмосферы играет углекислый газ. Тепловые станции, транспорт и городское хозяйство производят примерно 1/3 всего углекислого газа, выбрасываемого в атмосферу Земли. Леса планеты частично поглощают углекислый газ. Однако количество выбрасываемого в атмосферу углекислого газа в результате роста объемов потребления сжигаемого топлива так велико, что «зеленые легкие планеты» уже не могут полностью переработать его. Подавляющая доля выбросов приходится на развитые страны Северной Америки и Европы, стремительно индустриализирующиеся развивающиеся страны Дальнего Востока<sup>1</sup>.

Целью совместных действий государств-участников парижского климатического соглашения является сдерживание роста глобальной температуры не более, чем на 2 °С по сравнению с доиндустриальным периодом, а в перспективе – не более, чем на 1,5 °С. Все стороны Соглашения должны определить и представить утвержденные на национальном уровне вклады по сокращению выбросов парниковых газов. При этом развитые страны сохраняют свою лидирующую роль в сокращении выбросов, а развивающиеся страны получают финансовую поддержку на реализацию таких планов. Соглашением предусмотрен периодический, один раз в пять лет, пересмотр вкладов в сторону повышения. Российская Федерация подтвердила намерение к 2030 г. сократить выбросы в масштабе всей экономики на 30 % по сравнению с 1990 г.<sup>2</sup>

22 апреля 2016 г. 175 стран подписали Парижское соглашение по климату. Генеральный секретарь ООН Пан Ги Мун на совместной с президентом Франции пресс-конференции для журналистов в штаб-квартире ООН в Нью-Йорке заключил, что этот факт не оставляет сомнений в решительном настроении государств противостоять изменению климата. Следующий важный шаг – добиваться вступления договора в законную силу<sup>3</sup>.

Повестка дня в области устойчивого развития до 2030 г. официально вступила в силу с 1 января 2016 г. Она включает 17 целей и 169 задач, определяющих общие пути развития человечества и социальный контракт между мировыми лидерами и населением с учетом достижения мира и справедливости, а также трех аспектов устойчивого развития – социального, экономического и

---

<sup>1</sup> URL: <http://globalcompact.ru/news/v-parizhe>.

<sup>2</sup> Киотский протокол [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.krugosvet.ru/node/42357>.

<sup>3</sup> URL: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ru>.

экологического. Реализацию новой Повестки дня будут отслеживать и анализировать на основе комплекса глобальных показателей, данные о которых будут обобщаться в ежегодных сводках. Для осуществления этой и других инициатив по климату в России планируется учредить Рабочую группу по вопросам экологической ответственности бизнеса, которая начнет действовать в 2016 г.

### 2.1.2. Концепция устойчивого развития общества

*Концепция устойчивого развития* возникла на базе идеи отказа от традиционной парадигмы неограниченного технико-экономического роста и необходимости обеспечения мирового баланса между решением социальных, экономических и экологических проблем сохранения окружающей среды.

Впервые *термин «устойчивое развитие»*, как было сказано выше, введен в 1987 г. в докладе «Наше общее будущее» Всемирной комиссией ООН по окружающей среде и развитию под руководством Гру Харлем Брунтланд. Необходимость принятия концепции устойчивого развития была обусловлена общепланетарной угрозой деградации окружающей среды, вызванной негативными последствиями научно-технического прогресса. Она усиливается взрывоопасным приростом населения в развивающихся странах. Все это углубляет дисбалансы между природой, человеком и обществом. Возможность перехода к устойчивому развитию связана с разрешением или, по крайней мере, со смягчением ряда коренных противоречий между интересами национальных государств, мирового сообщества, отдельных регионов и корпораций, особенно крупных. Переход к устойчивому развитию требует формирования эффективных механизмов природоохранного регулирования, мотивирующих к развитию новых ресурсосберегающих и экологически чистых технологий.

На Конференции ООН по окружающей среде и развитию (КОСР) в июне 1992 г. в Рио-де-Жанейро была принята Декларация, в которой провозглашены обязательства государств по основным принципам достижения нашей цивилизацией устойчивого развития. Некоторые исследователи обращают внимание на тот факт, что в формулировке «устойчивое развитие» заложено противоречие: устойчивость требует оставаться на месте, а развитие – двигаться вперед, т. е. «двигаясь вперед, оставаться на месте». Однако такой термин был принят, и он укоренился в лексиконе общества.

Для обеспечения устойчивого развития общества была разработана *триединая концепция устойчивого развития*, включающая в себя экономическую, социальную и экологическую составляющие (рис. 2.1). Она подорвала фундаментальную основу традиционной экономики – неограниченный экономический рост – и определила необходимость перехода к экосбалансированному экономическому росту.



Рис. 2.1. Трехединая концепция устойчивого развития

Вариант триединой концепции с комментариями к ее составляющим и зонам их пересечения представлен на рис. 2.2.

**Социальная составляющая концепции** предполагает справедливое разделение благ, сохранение культурного капитала и многообразия в глобальных масштабах, а также более полное использование практики устойчивого развития, имеющейся в недоминирующих культурах. Она ориентирована на человека и направлена на сохранение стабильности социальных и культурных систем. Устойчивое социальное развитие общества предполагает повышение качества жизни, борьбу с бедностью, ликвидацию нищеты, снижение безработицы, создание равноправного общества и т. д.

**Экологическая составляющая концепции** ориентирована на обеспечение целостности биологических и физических природных систем, сохранение способностей к самовосстановлению и адаптации к изменениям. Загрязнение окружающей среды и утрата биологического разнообразия сокращают способность экологических систем к самовосстановлению, а человечество – будущего. Устойчивое экологическое развитие общества – это сохранение способности планеты к самовосстановлению, хозяйствование, при котором выбросы в атмосферу не превышают предельных допустимых норм концентрации (ПДК).

**Экономическая составляющая концепции** подразумевает оптимальное использование ограниченных ресурсов и экологичных природо-, энерго- и материалосберегающих технологий. Она основана на теории максимального потока совокупного дохода Хикса – Линдаля. Устойчивое экономическое развитие общества означает переход к экосбалансированной экономике, в основе которой лежит принцип «производить больше, используя меньше».



Рис. 2.2. Концепция устойчивого развития общества

Источник: URL: [http://studme.org/47590/finansy/ustoychivoe\\_razvitie\\_korporatsii\\_kak\\_odna\\_osnovnyh\\_tseley\\_upravleniya\\_finansami](http://studme.org/47590/finansy/ustoychivoe_razvitie_korporatsii_kak_odna_osnovnyh_tseley_upravleniya_finansami). Авторы ссылаются на источник: От бережливого производства – к устойчивому развитию. 10 причин применять устойчивое развитие. URL: [leanforum.ru](http://leanforum.ru).

В формулировке ООН «*Устойчивое развитие*» – это такое развитие общества, которое позволяет удовлетворять потребности нынешних поколений, не нанося при этом ущерба возможностям, оставляемым в наследство будущим поколениям для удовлетворения их собственных потребностей.

По законодательству Российской Федерации «*Устойчивое развитие*» – это гармоничное развитие производства, социальной сферы, населения и окружающей природной среды.

### 2.1.3. Концепция устойчивого развития корпорации

Корпорации являются основными источниками экономического роста и социального развития, одновременно – основными загрязнителями окружающей среды, оказывающими неблагоприятное воздействие на экосистему. Большинство процессов, происходящих в обществе, являются следствием деятельности корпоративного сектора. Поэтому вслед за концепцией устойчивого развития общества стала активно разрабатываться концепция устойчивого развития корпорации. Исполнительный директор инициативы Парижского соглашения Лиз Кинго заявила: «Мы должны увеличить темп и усилить амбиции, связанные с корпоративной устойчивостью, так как риски и возможности в настоящее время более очевидны. Работая в тесном сотрудничестве с национальными сетями в более чем 80 странах, мы продолжим вдохновлять компании трансформировать бизнес-модели и перераспределять свой капитал с целью инвестирования в технологии, которые снижают выбросы углерода. Мы должны сохранить солидарность и единство, сблизившие мировое сообщество для того, чтобы перейти от переговоров к созданию мира, в котором мы хотим жить. Глобальный договор ООН готов помочь лидерам государств и бизнеса ответить на этот вызов»<sup>1</sup>.

Элементы концепции устойчивого развития корпорации аналогичны составляющим одноименной концепции общества и включают экономическую, социальную и экологическую составляющие. Проблематика устойчивого развития бизнеса давно актуальна в глобальных корпорациях мира, в России этот подход только начинает активизироваться.

Механизмы природопользования, используемые государством в отношении корпораций, могут быть трех типов:

– **компенсирующий (мягкий, догоняющий)** – либеральный механизм, направленный на устранение негативных экологических последствий деятельности корпораций. Например, штрафы за превышение норм ПДК, выплачиваемые компаниями постфактум;

– **стимулирующий** – механизм, поощряющий экосбалансированное производство на основе новых технологий, рационального природопользования и т. д. Например, льготные ставки налогообложения, предоставляемые корпорациям, использующим более экологичные технологии;

– **жесткий (подавляющий)** – механизм, использующий административные и рыночные инструменты, вынуждающие прекращать деятельность, несоответствующую концепции устойчивого развития, например, закрытие Байкальского целлюлозно-бумажного комбината в Иркутской области в 2013 г., расположенного на берегу оз. Байкал.

---

<sup>1</sup> URL: <http://globalcompact.ru/news/v-parizhe>.

Существует определенная закономерность: чем менее развитой является страна, тем более мягкий механизм природопользования она использует, и наоборот – более развитые страны используют жесткие механизмы. Решение проблемы устойчивого развития корпорации, выбора механизма природопользования зависит от модели хозяйства страны:

1. **Модель индустриального развития** (рис. 2.3) – ее основу составляет добыча природных ресурсов.



Рис. 2.3. Модель индустриального развития  
(сплошной линией показана модель сбалансированного индустриального развития, пунктиром – фактически сложившаяся российская модель)

Российская проблема заключается в том, что отечественная модель индустриального развития гипертрофирована, стадии добывающих производств и первичной переработки доминируют (см. рис. 2.3). Именно эти отрасли являются самыми грязными, наносящими наибольший вред окружающей среде. В то время как самыми экологически чистыми являются производство высокотехнологичной и наукоемкой продукции и компании современной инфраструктуры.

2. **Модель постиндустриального развития** – ее основу составляют высокие технологии и наукоемкое производство (рис. 2.4). Она характерна для стран с развитой экономикой.



Рис. 2.4. Модель постиндустриального развития

Выводы:

– Устойчивое развитие в индустриальной модели невозможно – оно скорее выступает в роли недостижимого идеала, к которому стремятся, но никогда не будут иметь. Устойчивое развитие достигается только в модели постиндустриального развития. Однако для этой модели также нужны ресурсы, которые берут из индустриальных экономик.

– Для того чтобы действительно достичь устойчивого развития, необходимо преодолеть сложившуюся модель хозяйствования в стране – переходить к полноценному развитию производства готовой продукции, инфраструктуры, высоких технологий и наукоемких производств.

#### 2.1.4. Идея устойчивого развития в России

В России идея устойчивого развития активно обсуждается, ведутся теоретические исследования и осуществляются практические действия. Однако российский менталитет мешает более результативным действиям – у нас много земли и ресурсов, которых хватит надолго. В целях привлечения внимания общества к вопросам экологического развития, сохранения биологического разнообразия и обеспечения экологической безопасности 2017 г. объявлен в России годом экологии<sup>1</sup>.

Министерство экономического развития РФ разрабатывает и реализует план действий по достижению сокращения объема выбросов парниковых газов. Цель

<sup>1</sup> URL: <http://demoscope.ru/weekly/2016/0677/tema01.php>.

по сокращению выбросов до уровня, не превышающего 75 % объема выбросов парниковых газов в 1990 г., установлена указом Президента РФ от 30 сентября 2013 г. № 752.

В 2008 г. Росгидрометом при участии специалистов РАН и вузов был опубликован первый «Оценочный доклад об изменениях климата и их последствиях на территории РФ», ставший научной основой Климатической доктрины РФ, утвержденной Президентом РФ 17 декабря 2009 г. С момента подписания в 2009 г. федерального закона «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности» № 261 в стране развернута государственная кампания по преобразованию и усовершенствованию энергетической политики.

В 2015 г. в РФ появился первый практический инструмент на пути введения системы регулирования: премьер-министр Д. Медведев подписал концепцию мониторинга, отчетности и проверки выбросов парниковых газов. Несмотря на перенос сроков введения обязательной углеродной отчетности и отмены господдержки проектов по снижению выбросов, большинство участников рынка и экспертов приветствуют появление документа, одновременно отмечая ряд недостатков, в числе которых нечетко прописанная ответственность эмитентов, а также отсутствие данных о выбросах по поставкам топлива.

В России приняты нормативные акты по отдельным аспектам устойчивого развития, многие из которых затрагивают вопросы устойчивого развития в городах. В частности, были приняты Государственные программы РФ «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности на период до 2020 года»<sup>1</sup>, «Охрана окружающей среды на 2012–2020 годы»<sup>2</sup>, «Содействие занятости населения»<sup>3</sup>, поправки в закон «Об отходах производства и потребления»<sup>4</sup> и др.

В ближайшие полтора года в России планируется разработать и утвердить важные стратегические документы: «Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года»; «Стратегия транспортного развития Российской Федерации до 2030 года» и др. Важную роль в рамках разработки этих документов должно сыграть активное распространение лучших инициатив в области устойчивого развития.

В 2014 г. появились новые инструменты оценки эффективности управления городом. Международной организацией по стандартизации были разработаны два новых стандарта качества муниципального управления: ISO 18091 и ISO 37120, созданные по аналогии с уже зарекомендовавшими себя стандартами менеджмента качества для корпоративного сектора. В стадии разработки находятся еще несколько международных стандартов в области устойчивого

---

<sup>1</sup> URL: <http://rosenergo.gov.ru/upload/GP%20do%202020.doc>.

<sup>2</sup> URL: <http://www.mnr.gov.ru/regulatory/detail.php?ID=130036>.

<sup>3</sup> URL: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programs/3/1>.

<sup>4</sup> О внесении изменений в федеральный закон «Об отходах производства и потребления»: законопроект № 584399-5.

развития населенных пунктов – базовый стандарт ISO 37101 «Устойчивое развитие поселений» и несколько стандартов, предлагающих систему оценки развития городской инфраструктуры. (Стандарт ISO 37150 – «Smart community infrastructures» и дополняющие его ISO 37151 и ISO 37152). В России в настоящее время на основе этих международных стандартов разрабатываются национальные стандарты в области устойчивого развития городов.

Стандарт ИСО 18091:2014 «Системы менеджмента качества – руководящие принципы по применению ISO 9001:2008 в системе местного самоуправления» позволяет выстроить систему приоритетов, определить проблемные области, задачи социально-экономического развития городов, предлагает систему оценки четырех основных направлений деятельности администрации, к которым были отнесены развитие институтов управления, экономической и социальной сфер, а также поддержание высокого уровня окружающей среды.

Стандарт ISO 37120:2014 «Устойчивое развитие населенных пунктов – Показатели эффективности работы городских служб и качества жизни»<sup>1</sup> предлагает универсальную систему показателей для оценки эффективности и динамики предоставления муниципальных услуг и качества жизни в городе, состоящую из ста индикаторов (основных и вспомогательных), охватывающих 17 направлений. Он позволяет сравнивать города между собой, выявлять лучшие практики муниципального управления и служит инструментом оценки эффективности деятельности городских властей со стороны федеральных и региональных властей и других заинтересованных сторон.

В 2015 г. Россия в целом имела невысокие позиции – средние и ниже среднего при сравнении показателей по более чем 150 странам. Это данные анализа ведущих международных рейтингов в области устойчивого развития (Sustainable Society Index, Happy Planet Index, Environmental Performance Index, и др.). Экономические показатели и индикаторы человеческого капитала в России являются более приемлемыми, а развитость институциональной среды, инфраструктуры, практики использования природных ресурсов являются «слабыми сторонами», которые предстоит совершенствовать<sup>2</sup>.

Ведущая роль в продвижении устойчивых практик в России в настоящее время во многом принадлежит международным компаниям, которые, следуя глобальным целям устойчивого роста, начинают внедрять соответствующие подходы на всех рынках присутствия. Одной из таких компаний является англо-голландская корпорация Unilever. На российском рынке она присутствует с 1992 г. В настоящее время Unilever принадлежит xtnsht крупных производственных кластера: пищевой продукции и мороженого в Тульской области, чая,

---

<sup>1</sup> URL: [http://www.iso.org/iso/ru/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=62436](http://www.iso.org/iso/ru/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=62436).

<sup>2</sup> URL: <http://bit.ly/1FhMgGm>.

косметической продукции и бытовой химии в Санкт-Петербурге, косметической продукции в Екатеринбурге, а также мороженого в Омске. Общий объем ее инвестиций в российскую экономику превышает 2,5 млрд евро, а число сотрудников в России, Украине и Беларуси составляет порядка 8 тыс. чел. Портфель торговых марок Unilever в России включает в себя хорошо известные бренды: майонез и соусы Calve, Hellmann's, приправы Knorr, мороженое CarteD'Or, «Золотой стандарт» и «Магнат», чай «Беседа», BrookeBond и Lipton, косметические средства Dove, Rexona, «Черный жемчуг», «Чистая линия», средства бытовой химии Domestos и др.

В ноябре 2010 г. компания представила План устойчивого развития и улучшения качества жизни, который на территории России к 2015 г. был преимущественно реализован:

- производственные центры во всем мире, в том числе и в России, начали отправлять 100 % своих безопасных отходов на переработку или дальнейшее использование в качестве вторичного сырья в других отраслях;
- более 80 % основных закупаемых компанией видов овощей и трав, а также до 50 % подсолнечного масла приходится на поставщиков, сертифицированных на соответствие Кодексу устойчивого сельского хозяйства Unilever;
- 100 % производимых соусов, спредов и маргаринов не содержат в своем составе трансизомеров жирных кислот;
- содержание соли во всех продуктах пищевой линейки как для розничной продажи, так и для предприятий общественного питания приведено в соответствии с рекомендованными уровнями ежедневного потребления;
- энергетическая ценность всего ассортимента мороженого «Инмарко», предназначенного для детей, не превышает 110 ккал на порцию.

На платформе Института исследований развивающихся рынков SKOLKOVO в рамках соглашения о стратегическом партнерстве между корпорацией Unilever и Московской школой управления SKOLKOVO 15 мая 2015 г. открыт **первый эксперт-центр по устойчивому развитию бизнеса в России (SKOLKOVO Sustainable Business Lab)**. Его деятельность направлена на оценку устойчивости роста ведущих секторов российской экономики, доведение информации до молодых предпринимателей и лидеров российского бизнеса и выработку рекомендаций по ускорению перехода к устойчивой модели ведения бизнеса, в том числе путем внедрения инструментов «умного» регулирования<sup>1</sup>.

На глобальном уровне лаборатория устойчивого развития (Sustainable Living Lab) была создана компанией Unilever в 2013 г. только в веб-формате. В России, благодаря стратегическому партнерству с бизнес-школой SKOLKOVO,

---

<sup>1</sup> Открыт первый эксперт-центр по устойчивому развитию бизнеса в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://unilever-rus.dk.ru/news/236944007>.

эта модель впервые внедряется как полноценная исследовательская, консультативная и академическая платформа. Центр экспертизы должен стать важным элементом реализации программ устойчивого развития, генератором идей по формированию образовательных программ высочайшего класса для сегодняшней и завтрашней деловой элиты России. Сотрудничество с Unilever дает возможность через исследовательские и образовательные проекты совместными усилиями менять ситуацию в российском бизнесе в лучшую сторону.

За прошедший год эксперты (с мая 2015 г. по май 2016 г.) Лаборатории устойчивого развития бизнеса в бизнес-школе СКОЛКОВО отмечают не только растущий интерес к теме устойчивого развития, но и готовность лидеров общественного мнения объединять свои усилия для достижения конкретных результатов. За это время Лаборатории удалось собрать в рамках единой платформы ведущие крупные корпорации и малые предприятия, ориентированные на устойчивое социально-экономическое развитие. Для управленцев на платформе Лаборатории при поддержке Unilever был разработан и открыт академический курс по устойчивому развитию бизнеса; проводятся конференции, определяющие точки взаимодействия бизнеса, некоммерческого сектора и государственных органов власти в реализации повестки устойчивого развития в России. Общий подход очевиден: если у бизнеса, помимо коммерческой, есть цель социально-экономического развития, получение сырья и производство экологичны, а продукция доступна и отвечает ожиданиям потребителя, такой бизнес действительно встраивается в концепцию устойчивого развития.

Несмотря на непростую экономическую ситуацию, число россиян, предпочитающих продукты, созданные с заботой об окружающей среде и жизни общества, за 2015–2016 гг. почти удвоилось. Задача ответственного бизнеса сегодня – сделать так, чтобы эта продукция не обманывала ожиданий, а достойное качество жизни становилось доступным для всех. Задача же потребителя – проявлять любознательность, искать и проверять информацию о своем любимом бренде. Понимать ценность того, что чай любимой марки выращен на экологичной плантации, а его производитель считает своим долгом направлять часть средств от прибыли на поддержку молодых предпринимателей в стране. Знать, что средство бытовой химии, которое вот уже много лет помогает поддерживать гигиену ванной комнаты в безупречном состоянии, направляется в детские больницы и школы с тем, чтобы санитарные условия в этих заведениях были приемлемы для детей<sup>1</sup>.

Внедрение практик устойчивого развития в России, как и во всем мире, проходит непросто. Однако в последнее время наметились позитивные тенденции. Одним из примеров является внедрение добровольной сертификации FSC

---

<sup>1</sup> В Сколково определили вектор развития бизнеса [Электронный ресурс]. Режим доступа: [greenevolution.ru](http://greenevolution.ru).

в лесной промышленности страны, позволяющей добывать лес, не истощая его ресурсов и учитывая интересы местного населения. В 2015 г. в России сертифицировано уже около 20 % лесов, переданных в аренду. При этом страна является одним из лидеров в мире по площади сертифицированных лесов<sup>1</sup>.

### 2.1.5. Сложности обеспечения устойчивости мирового развития

В конце 1980-х – начале 1990-х гг. в докладах Межправительственной группы экспертов по изменению климата (МГЭИК), действующей под эгидой ООН, было официально признано, что антропогенное изменение атмосферы ведет к глобальному потеплению. Под ее влиянием в Рамочной конвенции ООН по проблеме изменения климата (РКИК) на Глобальном саммите по устойчивому развитию в Рио-де-Жанейро (1992) была сформулирована задача достижения «стабильного содержания в атмосфере газов, вызывающих парниковый эффект, на том уровне, при котором исчезает опасность антропогенного вмешательства в баланс климатической системы Земли». Эту конвенцию подписали 186 стран, она начала действовать с 1994 г.

В дополнение к Рамочной конвенции ООН об изменении климата (РКИК) в декабре 1997 г. было принято международное соглашение – Киотский протокол (Киото, Япония), обязывающее развитые страны и страны с переходной экономикой сократить или стабилизировать выбросы парниковых газов. *Киотский протокол* является одним из проявлений глобализации современной экономики, когда регулирование экономической деятельности перестает быть исключительной прерогативой национальных правительств и становится объектом межправительственных соглашений<sup>2</sup>.

Киотский протокол стал первым глобальным соглашением об охране окружающей среды, основанным на рыночном механизме регулирования – международной торговле квотами на выбросы парниковых газов. Первый период осуществления протокола начался 1 января 2008 г. Как было сказано выше, ему на смену 12 декабря 2015 г. в Париже на 21-й сессии Конференции Сторон Рамочной конвенции ООН было принято Парижское соглашение об изменении климата, но проблемы, нерешенные в рамках Киотского протокола, не исчезли.

Цель Киотского протокола: снизить в период с 1 января 2008 г. по 31 декабря 2012 г. совокупный средний уровень выбросов шести парниковых газов на 5,2 % по сравнению с уровнем 1990 г. Основные обязательства взяли на себя индустриальные страны: Евросоюз – сократить выбросы на 8 %; Япония и Канада – на 6 %; страны Восточной Европы и Прибалтики – в среднем на 8 %; Россия и Украина – сохранить среднегодовые выбросы в 2008–2012 гг. на

---

<sup>1</sup> Эксперты в Сколково нашли в стране рынок устойчивого развития [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.wwf.ru/resources/news/article/13686>.

<sup>2</sup> Киотский протокол [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.krugosvet.ru/node/42357>.

уровне 1990 г. Развивающиеся страны, включая Китай и Индию, обязательств на себя не брали.

По состоянию на 25 ноября 2009 г. Протокол был ратифицирован 192 странами мира (на эти страны совокупно приходится 63,7 % общемировых выбросов). США Протокол подписали, но не ратифицировали его. Страны, не подписавшие протокол: Афганистан, Сомали, Андорра, Ватикан, Сан-Марино. Страны, вышедшие из протокола: Канада. Канадский министр окружающей среды объяснил это так: Киотский протокол – не решение проблемы. Из Канады это видно особенно отчетливо, учитывая, что соседняя страна – США – обязательства по сокращению выбросов на себя не приняла. Там документ сочли невыгодным для американской экономики и не слишком справедливым, тем более, что промышленный гигант Китай сокращать выбросы парниковых газов не обязался, хотя большая доля выбросов приходится как раз на США и Китай (рис. 2.5)<sup>1</sup>.



Рис. 2.5. Структура выбросов углекислого газа по регионам планеты в 1990-е гг.

Цивилизованного бизнеса не может быть без учета нравственных, этических и экологических факторов, а без них не может быть устойчивого и долгосрочного экономического роста. Решение проблемы изменения климата на принципах справедливости и гуманизма поддерживается бизнесом и общественными организациями России. Однако его реализация столкнулась с трудностями экономического, технического и правового характера.

<sup>1</sup> Киотский протокол и торговля квотами. Экономические и правовые проблемы применения [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://jurkom74.ru/materialy-dlia-ucheby/kiotskii-protokol-i-torgovlia-kvotami-ekonomicheskie-i-pravovye-problemy-primeneniia>.

Считается, что возможную глобальную катастрофу можно предотвратить двумя методами снижения выбросов парниковых газов:

– изменение структуры топливного баланса стран мира путем перехода к менее «грязным» технологиям (переход от сжигания угля к сжиганию газа, использование АЭС и ГЭС, ветровой энергии и др.);

– широкое внедрение энергосберегающих технологий и очистных сооружений.

Оба эти пути снижения вредных выбросов отличаются высокими издержками. Главная проблема заключается в том, что рынок сам по себе не может решить эту проблему: выгоды от уменьшения загрязнений получает все общество, а издержки от реорганизации производства должны нести отдельные предприниматели. Им это невыгодно, поэтому необходимы меры государственного и международного регулирования.

Как показывает экономический анализ, несмотря на недавно наметившуюся тенденцию к росту выбросов углекислого газа в Российской Федерации, страна перевыполнила свои обязательства по Киотскому протоколу. Россия ратифицировала Киотский протокол в 2004 г., после чего в феврале 2005 г. он вступил в силу. Обязательства для России состоят в сохранении объема выбросов парниковых газов в 2008–2012 гг. на уровне 1990 г. В результате экономического кризиса 1990-х гг. выбросы парниковых газов значительно сократились. В дальнейшем рост выбросов возобновился, но и в 2003 г. они составили 68 % от уровня 1990 г. Выбросы Российской Федерации, вероятнее всего, и к 2020 г. останутся ниже уровня 1990 г. из-за наличия жесткой внутренней взаимосвязи между экономическим ростом и снижением энергоемкости резкого роста выбросов.

Естественнонаучное обоснование Киотского протокола часто подвергают критике. Во-первых, сам факт долгосрочного глобального потепления вызывает сомнения у многих экспертов. Рост среднегодовых температур за последние несколько десятилетий может оказаться случайной флуктуацией, вслед за которой климат вернется к норме или даже произойдет всеобщее похолодание.

Во-вторых, даже если действительно происходит устойчивое глобальное повышение температур, не очевидно, что решающую роль в этом играет именно деятельность людей. В истории Земли известно несколько эпох относительно резкого потепления (последние из них – примерно 140 и 10 тыс. лет назад), которые происходили без участия человека. Есть мнение, что рост содержания в атмосфере углекислого газа является вовсе не причиной, а, наоборот, следствием глобального потепления.

В-третьих, неочевидно, что глобальное потепление будет в целом для человечества катастрофично. Хотя, например, некоторые страны Европы (как Голландия) могут оказаться под водой, однако потепление позволит активно

освоить те территории, которые сейчас почти исключены из экономического использования (Канада, Сибирь, полярные моря), и общий баланс потерь и выгод может оказаться положительным.

США так и не присоединились к протоколу, а Китай, хотя и является его участником, не несет по нему никаких количественных обязательств. При этом две крупнейшие мировые экономики совокупно ответственны за 41 % выбросов парникового газа в атмосферу.

Для России квота по выбросам равна 165 Мт С или 605 Мт CO<sub>2</sub> на 5 лет, т. е. 33 Мт С в год. Она была разрешена стране в ходе жестких дискуссий единогогласным специальным решением конференции сторон. По сравнению с другими странами это существенная величина, например, для Канады – 12,0; Германии – 1,24; Украины – 1,11; Японии – 13,0; у остальных – менее 1.

Квоты можно продавать, если выгодно, или накапливать, пока не удовлетворяет цена. Все, что не продано, можно расходовать позже. Протокол это предусматривает. Если расчеты покажут, что выгоднее запасти, а не продавать, надо запасать. Развивающиеся страны могут продавать свои неиспользованные квоты развитым государствам за небольшие деньги, что очень выгодно последним. Проблема может возникнуть в одном случае – если действие протокола прекратится, тогда Россия будет иметь значительную упущенную выгоду.

Участие стран в Киотском протоколе требует средств на выполнение обязательств по разработке предупредительных мер для адаптации экономики к изменениям климата, создание системы мониторинга выборов и регистров учета и контроля выбросов, в том числе на организационные мероприятия по 20 млн р. в год. Взносы России в бюджет Киотского протокола на административные расходы оцениваются на уровне 150 тыс. дол. США в год. Существует и техническая сторона этого вопроса. Страна-участник должна сформировать Национальную систему инвентаризации ПГ (Парникового газа), специальные реестры и кадастры владельцев ЕУК (единиц установленного количества выбросов) и самих ЕУК.

Из-за сложностей ведущие страны мира не собираются продлевать действие Киотского протокола, ограничивающего выбросы парниковых газов в атмосферу. Борьба с глобальным потеплением, ведущаяся в последние несколько лет на межгосударственном уровне серьезно затруднена. Одной из главных причин тому является долговой кризис в Европе, который угрожает всему миру новой глобальной рецессией. Поэтому государства не хотят ограничивать развитие собственной промышленности, которая и так несет значительные убытки.

Япония, Канада и Россия уже отказались подписывать новую версию протокола. США заявляют, что сделают это лишь при условии, что все страны, в том числе и развивающиеся, установят четкие пределы объема выбросов. Для ведущих промышленных держав развивающегося мира – Китая, Индии и Бра-

зилии – сейчас пределов не существует, соответственно, будущее Киотского протокола, который должен действовать до 2020 г., по-прежнему неясно.

Парижское соглашение, принятое в конце 2015 г. на 21-й конференции согласно Рамочной конвенции ООН об изменениях климата, придет на смену Киотскому протоколу в 2020 г. Его важной особенностью является необязательная основа. Но, несмотря на успех конференции в Париже в 2015 г. и амбициозные заявления многих стран об их планах по сокращению выбросов, у экспертного и бизнес-сообщества вызвало споры отсутствие в тексте договора юридически обязывающих формулировок и санкций за несоблюдение соглашения. В отличие от Киотского протокола, предполагавшего жесткое ограничение объемов выбросов парниковых газов национальными квотами, ***Парижское соглашение – это набор национальных программ по обеспечению достижения целевой задачи, расцениваемых пока как намерения стран по снижению объемов выбросов парниковых газов***, например<sup>1</sup>:

- Россия намеревается к 2030 г. сократить выбросы парниковых газов до 70 % по сравнению с уровнем 1990 г.;

- Страны ЕС-28 намереваются к 2040 г. снизить объемы выбросов на 40 % по сравнению с уровнем 1990 г.;

- США обязуются сократить выбросы парниковых газов на 26–28 % по сравнению с уровнем 2005 г. к 2025 г.;

- Китай намерен к 2030 г. реализовать следующие цели: достичь пика выбросов CO<sub>2</sub>; сократить выбросы CO<sub>2</sub> на единицу ВВП на 60–65 % по сравнению с 2005 г.; достичь уровня использования первичной энергии в 20 % за счет наращивания применения атомной энергии и возобновляемых источников энергии;

- Япония обязуется сократить выбросы парниковых газов к 2030 г. на 25,4 % по сравнению с уровнем 2005 г.;

- Индия планирует к 2030 г. снизить углеводородную интенсивность в расчете на единицу ВВП на 33–35 %.

Обязательства стран-участниц соглашения планируется обновлять каждые пять лет, начиная с 2022 г. Для реализации программ сдерживания глобального потепления развивающимся странам будет предоставлена финансовая поддержка. Согласно соглашению, совокупное государственное и частное финансирование развивающихся стран к 2020 г. должно достичь 100 млрд дол. Важным результатом конференции стало решение о существенном сокращении инвестирования в энергетические проекты, основанные на использовании угля.

---

<sup>1</sup> Парижское соглашение по изменению климата 2015 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://solex-un.ru/energo/documents/parizhskoe-soglashenie-po-izmeneniyu-klimata>.

Многие банки и финансовые организации договорились о полном запрете угольных инвестиций.

Китай – крупнейший потребитель угля – объявил о стратегии снижения его доли в энергетике страны с 2025 г. Другие страны, использующие в энергетике уголь, в частности, Индия и Индонезия, готовы претворить в жизнь схожие программы, но они зависимы от климатического финансирования со стороны развитых стран и международных финансовых институтов, негативно относящихся к их планам развития угольной энергетики. Вплоть до последнего дня переговоров соглашение включало пункт о достижении пика выбросов развивающихся стран к 2030 г., однако в итоговый текст эта статья не вошла из-за жесткой позиции Китая и Индии. В результате развивающимся странам предоставлен карт-бланш на дальнейшее наращивание выбросов.

Парижское соглашение критикуют, считая, что единственной эффективной мерой борьбы с выбросами парниковых газов является введение налога на каждую тонну выбросов, например, по 15 дол. за тонну, которая будет увеличиваться на 10 дол. каждый год. Тогда налоговые сборы только в США составят 600 млрд дол., что оттолкнет людей от использования ископаемых топлив.

Другим критикуемым аспектом Парижского соглашения является недостаточное внимание к вопросу ископаемых топливных ресурсов: в тексте Парижского соглашения они не упомянуты вообще. Но пока ископаемые топлива будут самыми дешевыми, их будут продолжать жечь, поэтому предлагается отозвать все инвестиции в стимулирование добычи полезных ископаемых, составляющие по оценкам МВФ несколько триллионов долларов, и перенаправить их в развивающиеся страны, чтобы обеспечить быстрый переход к альтернативным источникам энергии. Но, если это произойдет, то порядка 85–90 % запасов ископаемых топлив могут остаться невостребованными ввиду сдерживания изменений климата. Поэтому страны, имеющие ископаемые топлива, постараются в кратчайшие сроки добыть и продать их, чтобы успеть их реализовать в условиях наличия спроса. В долгосрочной энергетической перспективе, в том числе и российской, разработка запасов сланцевых нефти и газа, а также шельфовых арктических месторождений может оказаться неэффективной из-за ограничений Парижского соглашения. Для стран, продолжающих развивать угледобычу, включая Россию, это ведет к серьезным экономическим последствиям – сокращение экспорта, уменьшение поступлений в госбюджет, рост безработицы.

Но в целом Парижское соглашение – важный рамочный документ, который определяет общее движение к глобальной цели, путь к низкоуглеродному развитию и внедрению новых технологий. Оно формирует ориентир для бизнеса, включающегося в формирование углеродных рынков. Это сигнал инвесторам, которые всерьез учитывают риски углеродного регулирования, обращают внимание на экологичность и социальную ответственность. Важно, что в со-

глашении есть политические рамки, побуждающие создавать национальную стратегию низкоуглеродного развития, осуществлять реструктуризацию экономической и политической системы регулирования выбросов. Без соглашения внутренних стимулов недостаточно<sup>1</sup>.

### **Вопросы для контроля знаний**

1. Покажите отличие традиционной парадигмы технико-экономического роста от парадигмы устойчивого развития.
2. Каковы основные результаты 21-й Всемирной конференции по вопросам изменения климата в Париже, состоявшейся в декабре 2015 г.?
3. Какие решения по проблематике устойчивого развития были приняты на саммите ООН по устойчивому развитию в Нью-Йорке в сентябре 2015 г.?
4. Охарактеризуйте триединую концепцию устойчивого развития общества.
5. Охарактеризуйте триединую концепцию устойчивого развития корпорации.
6. Почему устойчивое развитие в индустриальной модели экономики невозможно?
7. Какие действия предпринимаются в России по обеспечению устойчивого развития?
8. Кем и с какой целью в России был открыт первый эксперт-центр по устойчивому развитию бизнеса (SKOLKOVO Sustainable Business Lab)?
9. Какие возникают сложности по обеспечению устойчивости мирового развития?
10. Как повлияет Парижское соглашение, принятое в конце 2015 г. на 21-й конференции, на устойчивость мирового развития?

---

<sup>1</sup> Выгодно ли России Парижское Соглашение? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://climaterussia.ru/politika-i-finansy/zachem-rossii-parizhskoe-soglashenie>.

## **2.2. ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ**

- **Показатели устойчивого развития корпорации**
- **Формирование механизмов устойчивого развития корпорации**
- **Измерение устойчивости развития стран и корпораций**

### **2.2.1. Показатели устойчивого развития корпорации**

Деятельность корпораций в области устойчивого развития направлена на достижение баланса между их экономическими, экологическими и социальными результатами, которые важны не только для них самих, но и стейкхолдерского окружения. Признание данной деятельности эффективной способствует повышению доверия к компании и росту ее репутации.

Для оценки устойчивости корпораций в 90-х гг. XX в. была создана Глобальная инициатива по отчетности (GRI) и разработаны ее стандарты. На основе стандартов рассчитывается рейтинг устойчивого развития корпораций, благодаря которому клиенты, инвесторы, государственные органы формируют свое отношение к компаниям. Участие корпораций в данной отчетности добровольно, но они стремятся в ней зарегистрироваться и рассматривают оценку как ценный инструмент управления.

Миссия GRI – сделать отчетность в области устойчивого развития общераспространенной практикой. GRI продвигает отчетность как удобный инструмент, помогающий корпорациям стать более устойчивыми и вносить вклад в стабильность глобальной экономики. Для помощи компаниям в подготовке отчетности об их экономической, экологической, социальной и корпоративной деятельности GRI с 2002 г. выпускает Руководство по отчетности в области устойчивого развития.

Новые стандарты Руководства G4 были разработаны в январе 2014 г. Они более удобны для отчитывающейся компании, доступны впервые приступающим к подготовке публичной отчетности в области устойчивого развития, гармонизированы с требованиями других важных международных руководств, в частности, Международного стандарта интегрированной отчетности. Помимо улучшения качества отчетов о деятельности в области устойчивого развития, G4 может быть использовано для обобщения нефинансовой информации в рамках подготовки интегрированной отчетности.

В 1999 г. первым всемирным рейтингом устойчивости корпораций стал DJSI, который формируют компания SAM Group в сотрудничестве с DOW-JONES. Ежегодно компания SAM приглашает более трех тысяч крупнейших компаний мира, определяемых по капитализации на свободном рынке, из

57 секторов бизнеса, предоставить отчет о результатах их корпоративной устойчивости (CSA – Corporate Sustainability Assessment), являющейся основой для составления самого известного индекса устойчивости – Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Публикуемые с 1999 г. они стали первыми глобальными индикаторам, отслеживающими результаты работы ведущих устойчиво развивающихся компаний по всему миру. DJSI применяет лучший в своем классе подход, включая количественную метрику устойчивости развития компаний из всех индустрий, которые работают лучше своих конкурентов.

CSA анализирует экономические, экологические, юридические и социальные аспекты деятельности компаний, например, corporate governance, риски, связанные с водными ресурсами, отношения с клиентами и партнерами, с особым акцентом на специфические для каждого сектора риски и потенциальные возможности. DJSI содержит глобальные и региональные метрики, включая индексы для Европы, Еврозоны, Скандинавских стран, Северной Америки, США, стран АСЕАН и Кореи. С помощью наборов этих индексов инвесторы могут исключать определенные секторы из метрик производительности. Dow Jones Indexes и SAM совместно могут создавать заказные редакции этих индексов в соответствии со специфическими требованиями инвесторов в зависимости от их уникальных задач инвестирования<sup>1</sup>.

Корпорации, включенные в индекс Dow Jones Sustainability Index, расценивают это как следствие успешной реализации своих инициатив по обеспечению стабильности развития. Число компаний, заполняющих оценочный лист, неуклонно растет. Для одних – это перспектива получить ведущий мировой показатель устойчивости. Для других – использование показателей корпоративной стабильности в качестве инструмента повышения уровня продаж или усиления конкурентного преимущества и улучшения бизнес-деятельности.

При определении рейтинга устойчивости корпораций используются критерии и показатели, представленные в табл. 2.1.

В результате публикации индекса устойчивого развития инвесторы по всему миру могут выбирать лучшие компании в этой области. Включение в список индекса – это большое преимущество для компании, стремящейся привлечь «устойчивые» инвестиции. Руководство некоторых корпораций даже провозглашает попадание в индекс устойчивого развития одной из целей развития бизнеса.

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.osp.ru/resources/releases/?rid=9237>.

Критерии оценки деятельности компании в области устойчивого развития  
экспертами Dow Jones Sustainability Index

Аспект	Критерии оценки	Детализация критерия
Экономическое воздействие	Эффективность корпоративного управления	<p>Персональный состав Правления</p> <p>Наличие независимого председателя Совета Директоров</p> <p>Наличие и анализ политики в области корпоративного управления</p> <p>Проведение аудита конфликта интересов «принципал-агент»</p> <p>Соблюдение равенства полов</p> <p>Оценка эффективности работы Правления</p> <p>Наличие мер по защите от недружественного поглощения</p> <p>Анализ вознаграждения топ-менеджмента</p> <p>Оценка корпоративного управления по информации от стейкхолдеров и из СМИ</p>
	Развитость системы риск-менеджмента и антикризисного менеджмента	<p>Оценка эффективности управления рисками</p> <p>Наличие мер по оптимизации рисков</p> <p>Наличие обзора существующих рисков</p> <p>Наличие карты рисков</p> <p>Наличие и анализ стратегии по управлению рисками</p> <p>Анализ действий менеджмента по разрешению рискованных и кризисных ситуаций по информации от стейкхолдеров и из СМИ</p>
	Соблюдение кодекса деловой этики / противодействие коррупции	<p>Анализ приоритетности соблюдения кодекса деловой этики</p> <p>Наличие системы и процедур по соблюдению кодекса деловой этики</p> <p>Анализ сообщений о нарушении кодекса деловой этики</p> <p>Наличие и анализ политики по противодействию коррупции</p> <p>Оценка бизнес сотрудничества в свете соблюдения кодекса деловой этики и противодействия коррупции</p> <p>Анализ действий менеджмента по соблюдению кодекса деловой этики и противодействию коррупции по информации от стейкхолдеров и из СМИ</p>
	Отраслевой критерий*	<p>Анализ качества управлением брендом, управления взаимоотношениями с клиентами, управления инновациями, управления запасами энергоресурсов, достижения паритета в стоимости энергии от альтернативных и традиционных источников энергии и др.</p> <p>Оценка по отраслевому критерию на основании информации, полученной от стейкхолдеров и из СМИ</p>
Воздействие на окружающую среду	Качество экологической отчетности и от-	<p>Анализ полноты раскрытия информации</p> <p>Количественный и качественный анализ информации, представленной в отчетах</p> <p>Наличие процедуры заверения отчетов</p>

Аспект	Критерии оценки	Детализация критерия
щую среду	четности в области устойчивого развития	
	Отраслевой критерий*	Анализ системы управления воздействием на окружающую среду, наличие и анализ климатической стратегии, анализ мер по сохранению биоразнообразия, анализ управления качеством продукции, анализ мер по обеспечению экоэффективности и др. Оценка по отраслевому критерию на основании информации, полученной от стейкхолдеров и из СМИ
Социальное воздействие	Развитие человеческого капитала(ЧК)	Анализ управления развитием и повышением квалификации ЧК Наличие показателей деятельности ЧК Анализ качества обучения ЧК, в том числе индивидуального
	Привлечение и сохранение талантливых сотрудников	Уровень покрытия персонала системой оценки по результатам деятельности Доля персонала, вовлеченного в программы поощрения по результатам, по категориям работников Анализ системы бонусов в зависимости от личных достижений сотрудника и от результатов деятельности всей компании Наличие корпоративных индикаторов по программам поощрения сотрудников по результатам Типы индивидуальной оценки деятельности сотрудника Информирование руководства об индивидуальных достижениях сотрудников Типы выплат по результатам деятельности сотрудников Уровень удовлетворенности сотрудников компании своей деятельностью в компании Оценка деятельности по привлечению и сохранению талантливых сотрудников на основании информации, полученной от стейкхолдеров и из СМИ
	Трудовые отношения	Анализ практики разрешения конфликтных ситуаций Наличие ключевых показателей эффективности Оценка трудовых отношений в компании на основании информации, полученной от стейкхолдеров и из СМИ
	Корпоративная социальная ответственность (КСО) и филантропия	Наличие и анализ стратегии в области КСО Объем инвестиций в КСО Оценка эффективности вложений в области КСО Анализ филантропической деятельности

Аспект	Критерии оценки	Детализация критерия
	Социальная отчетность	Оценка полноты раскрытия информации Количественный и качественный анализ информации, представленной в отчетах Наличие и анализ процедуры заверения отчетов
	Отраслевой критерий *	Анализ уровня социальной интеграции, уровня здоровья и безопасности сотрудников, соблюдения здорового образа жизни среди сотрудников, соблюдение биоэтики, наличие стандартов закупок и др. Оценка по отраслевому критерию на основании информации, полученной от стейкхолдеров и из СМИ

\* Специфичен для каждой отрасли, в которой происходит оценка результатов деятельности компании в области устойчивого развития.

Источник: Dow Jones Sustainability World Index Guide Book, Version 11.4. 2010. Nov.

Методология составления индекса устойчивого развития – Dow Jones Sustainability Index – непрерывно совершенствуется. DJSI включает в себя семейство различных региональных и отраслевых индексов: DJSI World (318 компаний), DJSI North America (135 компаний), DJSI Europe (157 компаний), DJSI Nordic (29 компаний), DJSI Asia Pacific (141 компания), DJSI Japan (40 компаний) и DJSI Korea (20 компаний).

В качестве основных процедур сбора информации о деятельности компании в области устойчивого развития используются:

- анализ корпоративной документации (финансовых, годовых, экологических, социальных и других видов публичных отчетов);
- опрос топ-менеджмента и сотрудников IR-службы;
- обзор информации СМИ и сбор отзывов заинтересованных сторон (стейкхолдеров) о деятельности компании.

На основании собранной информации эксперты DJSI оценивают деятельность и результативность компаний в области устойчивого развития в соответствии с представленными в табл. 2.1 критериями. Корпорации, получившие наивысшие оценки, включаются в расчет индекса DJSI. По состоянию на 30.11.2010 г. в индекс DJSI World входило 318 компаний, наибольший вес из которых имели:

- Nestle S.A. – вес в индексе 2,26 %;
- International Business Machines Corp. (IBM) – 2,24 %;
- HSBC Holdings PLC (UK Reg) – 2,23 %;
- Johnson & Johnson – 2,14 %;
- General Electric Co. – 2,12 %;

- BHP Billiton Ltd. – 1,73 %;
- Coca-Cola Co. – 1,69 %;
- Vodafone Group PLC – 1,66 %;
- Novartis AG – 1,64 %;
- Intel Corp. – 1,47 %.

Отраслевая выборка DJSI в 2015 г. показала рост доли компаний, занятых в сфере производства электроники, транспортной инфраструктуры и жилищного строительства. В то же время уменьшился удельный вес компаний, занятых в областях медицинских и биологических исследований, производства товаров ежедневной необходимости и нефтегазовой отрасли<sup>1</sup>.

После включения в индекс эксперты осуществляют постоянный мониторинг текущей деятельности компании на предмет соответствия вышеперечисленным критериям. В случае серьезного нарушения хотя бы одного из них корпорация может быть исключена из индекса, как это случилось с BP после взрыва буровой платформы в Мексиканском заливе в апреле 2010 г.: в сложившейся ситуации компания не смогла продемонстрировать должный уровень антикризисного менеджмента.

Данное событие напомнило менеджменту компаний всего мира, что деятельность по обеспечению устойчивого развития – это не изящная «ширма» из красивых отчетов, с помощью которой можно оправдать любые последствия своих ошибок, а последовательная работа по развитию системы управления компании, нацеленная на достижение конкретных результатов.

Рост внимания к глобальным экологическим и гуманитарным проблемам со стороны общества ведет к тому, что деятельность компаний в области устойчивого развития будет находиться под все более пристальным вниманием, а критерии оценки результативности в этой сфере будут постоянно ужесточаться. В этой связи создание системы управления деятельностью в области устойчивого развития является абсолютным приоритетом для компаний, стремящихся обеспечить свою стабильность и инвестиционную привлекательность в будущем.

Для повышения результативности в области устойчивого развития необходимо создание внутри компании ряд управленческих подсистем:

- оценка эффективности работы топ-менеджмента;
- публичная отчетность;
- управление рисками;
- соблюдение принципов деловой этики;
- управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами);

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.ir-russia.ru/news/Sustainable-investment-14022011.htm>.

- управление корпоративной социальной ответственностью;
- мотивация и управление персоналом и др.

В результате их совместного функционирования формируется комплексная система управления деятельностью компании в области устойчивого развития, благодаря которой компания получает эффективный инструмент повышения своей корпоративной устойчивости, снижения рисков и повышения инвестиционной привлекательности.

### **2.2.2. Формирование механизмов устойчивого развития корпорации**

*Механизм устойчивого развития корпорации* (МУРК) – это способ деятельности компании, не позволяющий нарушать правила устойчивого развития. *Цель его создания* – сделать невыгодной деятельность, нарушающую мировые стандарты устойчивого развития. Основная проблема заключается в том, что корпорации стремятся получать прибыль в краткосрочной перспективе, а достижение устойчивости требует затрат, эффект от которых проявляется в долгосрочном будущем. Неустойчивость ведет к потрясениям – внешним и внутренним. Вероятность их наступления снижает уровень использования новых затратных технологий, которые не окупятся в ближайшей перспективе.

Для создания механизма устойчивого развития корпораций необходимы следующие действия:

1. Заставить компании действовать по новым правилам, т. е. на первом месте должно стоять принуждение (например, увеличение применения жестких механизмов природопользования), но без нарушения суверенитета стран и корпораций.

2. Совершенствовать законодательство в области устойчивого развития и контроль его соблюдения.

3. Побудить все государства соблюдать жесткие международные требования к устойчивому развитию. Как было показано выше, не все страны соблюдают Киотский протокол, рамочные конвенции ООН, мировые стандарты и принципы устойчивого развития и др.

4. Разрабатывать и реализовывать стратегии устойчивого развития на уровне государств, отраслей и корпораций.

5. Совершенствовать систему отчетности и рейтингование корпораций по уровню устойчивого развития.

6. Обучать, воспитывать, прививать чувство ответственности населения планеты по отношению к окружающей среде, формировать общественное мнение и т. д.

В пункте 4 перечня сказано о необходимости разработки и реализации стратегий устойчивого развития на уровне государств, отраслей и корпораций. Передовые компании мира эту работу уже осуществляют. Корпорация Unilever

не только переходит на безотходное производство, создавая циклическую экономику, но и становится крупнейшим инвестором в лесовосстановлении. А известная компания интернет-гигант Google уже в 2017 г. станет одним из мировых энергетических гигантов, введя еще несколько ГигаВатт мощностей на возобновляемых источниках энергии. Корпорация Henkel, являющаяся мировым лидером в сфере устойчивого развития и социальной ответственности, регулярно получает признание независимых экспертов и награды в данной сфере. Ежегодно присутствуя в рейтинге устойчивого развития Dow Jones с момента его основания с 1999 г., «Хенкель» занимает первую строчку в категории производителей потребительских товаров. Корпорация является единственной в своем секторе, вошедшей в мировой (DJSI World) и в европейский (DJSI Europe) рейтинг устойчивого развития Dow Jones.

Руководство «Хенкель» так характеризует свою стратегию: стремление к лидерству в сфере устойчивого развития является одной из наших корпоративных ценностей. Фундаментальной задачей нашей корпоративной культуры на протяжении многих десятилетий является сохранение баланса между экономическими аспектами, защитой окружающей среды и социальной ответственностью. Оставаясь лидерами в сфере устойчивого развития, мы первыми предлагаем новые решения задач устойчивого развития, продолжая при этом ответственно заниматься бизнесом и повышать экономический успех компании. Данный подход распространяется на все сферы деятельности нашей компании, и 50 тыс. наших сотрудников по всему миру твердо придерживаются принципов устойчивого развития в своей ежедневной работе<sup>1</sup>.

Стратегия устойчивого развития Henkel до 2030 г. основана на принципе: **«Делать больше, используя меньше»**. **Цель стратегии до 2030 г. – стать в три раза эффективнее**. Они разработаны с учетом проекта «Видение 2050», подготовленного Всемирным советом предпринимателей по вопросам устойчивого развития, согласно которому в 2050 г. около 9 млрд жителей Земли будут вести достойную жизнь в рамках ограниченных ресурсов планеты<sup>2</sup>. В проекте представлен сценарий глобального мира в 2050 г., учитывающий шесть переменных: население, энергоресурсы, климат, вода, продукты питания и экосистемы. Определены пути его осуществления: фундаментальные преобразования структур управления, экономических систем, бизнеса и поведенческих моделей человека. Предполагается, что к 2050 г. такие изменения вполне реальны и открывают огромные возможности для тех компаний, которые смогут сделать устойчивое развитие своей стратегией.

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.henkel.ru/press-and-media/specials/sustainability-strategy>.

<sup>2</sup> URL: <http://textarchive.ru/c-1382389-p19.html>.

В проекте рассматриваются три вопроса: Что представляет собой устойчивый мир? Как мы можем создать его? Какую роль может сыграть бизнес в обеспечении более быстрого прогресса на пути к этому миру? Проект не является полноценной дорожной картой, программным документом или серией обязательств со стороны бизнеса. Это попытка помочь руководителям правящих структур, бизнеса и гражданского общества избежать ошибок прошлого – принимать решения в изоляции друг от друга, что приводит к непредсказуемым последствиям для населения, окружающей среды и для планеты в целом.

С учетом проекта «Видение 2050» корпорация Henkel разработала решения по улучшению качества жизни людей без увеличения объема использованных природных ресурсов и выбросов в атмосферу – создавать большую ценность для клиентов, потребителей и сообществ, оказывая меньшее воздействие на окружающую среду и используя меньшее количество ресурсов.

Стремление стать в три раза более эффективной в компании называют «Фактор 3». Эту цель можно достичь, либо сохранив производительность на том же уровне, но используя лишь треть сырья, либо оставив неизменным количество потребляемых сырья и материалов, но утроив производительность. Корпорация Henkel придерживается комплексного подхода – одновременно снижать расход сырья и увеличивать выпуск продукции.

Чтобы стать в три раза более эффективной к 2030 г., корпорации необходимо повышать результативность в среднем на 5–6 % в год. Конкретные промежуточные задачи на пятилетний период с 2011 по 2015 г. выглядят следующим образом: улучшить соотношение между создаваемой ценностью и воздействием на окружающую среду на 30 %. Компания добилась успешных результатов и досрочно достигла промежуточные цели, поставленные на 2011–2015 гг.:

- эффективность энергопользования выросла на 18 %;
- эффективность использования водных ресурсов выросла на 23 %;
- объем отходов снизился на 17 %;
- безопасность труда увеличилась на 33 %;
- показатели продаж выросли на 11 %.

В целом компании Henkel удалось улучшить соотношение между создаваемой ценностью и уровнем воздействия на окружающую среду на 38 % при запланированных 30 %<sup>1</sup>.

Новые промежуточные показатели на 2015–2020 гг. в приоритетных направлениях устойчивого развития: улучшить соотношение между создаваем-

---

<sup>1</sup> Компания Henkel публикует свой 25-й отчет об устойчивом развитии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.henkel.ru/press-and-media/press-releases-and-kits/2016-02-25-sustainability-targets-2011-to-2015-achieved/647796>.

мой ценностью и соответствующими последствиями для окружающей среды в целом на 75 % (относительно базовых показателей 2010 г.) до конца 2020 г.

Стратегия устойчивого развития Henkel разработана и реализуется в шести приоритетных направлениях: «Производительность», «Социальное развитие», «Энергия и климат», «Материалы и отходы», «Вода и сточные воды», «Безопасность и здоровье». Целевые показатели по этим направлениям до конца 2020 г.:

- повышение эффективности производственной деятельности на 75 %;
- рост показателей продаж на 22 % (в расчете на тонну продукции);
- улучшение безопасности труда на 40 % (в расчете на миллион отработанных часов);
- снижение расхода воды на 30 % (в расчете на тонну продукции);
- снижение потребления ресурсов на 30 % (в расчете на тонну продукции);
- снижение потребления энергии и выбросов CO<sub>2</sub> на 30 % (в расчете на тонну продукции).

Henkel не ограничивается одним лишь диалогом с поставщиками, заказчиками и потребителями. В центре корпоративной программы Sustainability Ambassadors («Послы устойчивого развития») – сотрудники компании. Они проходят специальные тренинги, что помогает им донести значимость устойчивого развития до других людей, в том числе и до школьников. С 2012 г. около 6 200 сотрудников Henkel стали послами устойчивого развития и провели занятия почти для 63 тыс. школьников в 43 странах мира.

Благодаря своим достижениям в области устойчивого развития в 2015 г. компания Henkel в очередной раз была включена в соответствующие рейтинги. В частности, она вновь вошла в глобальный список 100 корпораций мира, добившихся наилучших результатов в области устойчивого развития («Global 100 Most Sustainable Corporations in the World») и получила золотую награду от компании EcoVadis, а также вознаграждение Silver Class от RobecoSAM.

### **2.2.3. Измерение устойчивости развития стран и корпораций**

В табл. 2.2 представлены результаты исследования нидерландской организации Sustainable Society Foundation в области устойчивого развития общества за 2012 г. среди 151 стран. Данные распределяются по шкале от 0 (минимальное, наихудшее значение) до 10 (максимальное, наилучшее значение).

Рейтинг стран мира по Индексу устойчивости общества  
Sustainable Society Foundation. The 2012 Sustainable Society Index<sup>1</sup>

Страна	Благополучие человека	Экологическое благополучие	Экономическое благополучие	Индекс устойчивого развития
В среднем по миру	6,59	4,57	3,97	4,8
1. Швейцария	9,08	5,36	8,63	7,36
2. Швеция	9,41	4,2	8,26	6,73
...				
5. Норвегия	9,44	3,7	8,05	6,38
...				
106. Россия	7,05	2,64	4,39	4,33
...				
109. Демократическая Республика Конго	3,6	7,91	2,28	4,32
...				
116. США	8,22	2,71	3,05	4,23
...				
151. Йемен	4,87	2,44	1,88	2,96

Центр экологической политики и права при Йельском университете (Yale Center for Environmental Law and Policy) опубликовал результаты глобального исследования стран мира по уровню экологической эффективности в 2016 г., измеряемой состоянием экологии и управления природными ресурсами в стране на основе 22 показателей в 10 категориях. Максимальное значение индекса равно 100,00. Он отражает достижения страны в области состояния окружающей природной среды и жизнеспособности ее экологических систем, сохранения биологического разнообразия, противодействия изменению климата, состояния здоровья населения, практики экономической деятельности и степени ее нагрузки на окружающую среду, а также эффективность государственной политики в области экологии. Исследование охватило 180 стран (табл. 2.3).

В 2016 г. мировым лидером по уровню экологической эффективности стала Финляндия (90.68). В первую десятку лидеров вошли Исландия, Швеция, Дания, Словения, Испания, Португалия, Эстония, Мальта и Франция. Россия занимает в рейтинге 32 место из 180 возможных – между Азербайджаном и Болгарией, улучшив свой показатель на 24 % за минувшие два года, прошедшие с момента публикации предыдущего рейтинга. Самыми неблагоприятными

<sup>1</sup> URL: <http://gtmarket.ru/ratings/sustainable-society-index/info>.

странами с точки зрения экологической эффективности признаны Мадагаскар, Эритрея и Сомали.

В газете «Коммерсантъ» от 19.11.2015 г. аналитики компании Emerging Communications, которые изучили ежегодную отчетность в сфере корпоративной социальной отчетности (КСО) и устойчивого развития, сделали вывод о том, что качество корпоративных отчетов в России постепенно улучшается. Анализ проводился среди топ-40 российских компаний, отобранных по размеру капитализации за 2014 г. Среди них 21 компания опубликовала эту отчетность полностью, 17 – только годовые финансовые отчеты.

Таблица 2.3

Рейтинг стран мира по Индексу экологической эффективности в 2016 г.

Yale Center for Environmental Law and Policy:  
The Environmental Performance Index 2016<sup>1</sup>

Рейтинг	Страна	Индекс
1	Финляндия	90,68
2	Исландия	90,51
3	Швеция	90,43
4	Дания	89,21
5	Словения	88,98
...		
26	Соединенные Штаты Америки	84,72
...		
32	Россия	83,52
...		
99	Турция	67,68
...		
178	Мадагаскар	37,10
179	Эритрея	36,73
180	Сомали	27,66

В 2014 г. произошли два заметных изменения в структуре годовой отчетности анализируемых компаний:

– большинство отчетов были сделаны в формате Глобальной инициативы по отчетности (GRI)–G4;

– в России наметился активный переход на интегрированную отчетность.

Международный стандарт интегрированной отчетности появился в 2013 г. Его цель – представить взаимосвязь стратегии управления, основных финансовых и нефинансовых показателей компании и показать, как компании создают стоимость (ценность) в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

<sup>1</sup> URL: <http://gtmarket.ru/news/2016/01/29/7292>.

В настоящее время всего две компании полностью соответствуют требованиям стандарта и три – частично.

### **Вопросы для контроля знаний**

1. С какой целью была создана Глобальная инициатива по отчетности (GRI), каковы ее стандарты?

2. Охарактеризуйте самый известный индекс устойчивости – Dow Jones Sustainability Index (DJSI), покажите сферу его применения.

3. Как осуществляется процедура сбора информации о деятельности компаний в области устойчивого развития?

4. Дайте определение понятия механизма устойчивого развития корпорации. Какова цель его создания?

5. Приведите примеры успешного формирования механизма устойчивого развития корпорации.

6. Охарактеризуйте стратегию устойчивого развития корпорации Henkel. Найдите интернет-источники по другим успешным компаниям.

7. Какие страны мира лидируют в рейтинге по Индексу устойчивости общества?

8. Какие страны мира являются самыми неблагоприятными с точки зрения экологической эффективности? Почему?

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации : пер. с англ. / И. Адизес ; под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2008. – 383 с.
2. Берман В. Р. История приватизации в России [Электронный ресурс] / В. Р. Берман, П. С. Филиппов. – Режим доступа : <http://www.ru-90.ru/node/1142>.
3. Галушкин С. В. Выгоды устойчивого развития: выход на рынок «устойчивых» инвестиций [Электронный ресурс] / С. В. Галушкин, С. С. Головачев, С. Ю. Наквасин // Агентство Корпоративного Развития «Да-Стратегия». – Режим доступа : <http://www.ir-russia.ru/news/Sustainable-investment-14022011.htm>.
4. Голубков Д. Ю. Особенности корпоративного управления в России / Д. Ю. Голубков. – М. : Альпина, 1999.
5. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации : учеб. пособие / И. В. Гурков. – 2-е изд., перераб. – М. : Дело, 2008. – 288 с.
6. Гусаков В. А. Новая редакция принципов корпоративного управления G20/ОЭСР: основные понятия и их значение / В. А. Гусаков, Р. А. Кокорев // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2015. – № 12.
7. Дежина Н. А. Современные тенденции формирования рынка корпоративного контроля в Российской Федерации / Н. А. Дежина // Молодой ученый. – 2014. – № 20.
8. Ивашковская И. В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И. В. Ивашковская, Г. Н. Константинов, С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4.
9. Кодекс корпоративного управления // Вестник Банка России. – 2014.
10. Костина Г. Мало не покажется. Мировая система находится далеко за пределами роста / Г. Костина, Т. Оганесян // Эксперт. – 2012. – № 16.
11. Медоуз Х. Д. За пределами роста / Х. Д. Медоуз, Д. Л. Медоуз, Й. Рандерси. – М. : Прогресс, 1994.
12. Норман Х. Кто владеет мировой экономикой? [Электронный ресурс] / Х. Норман // Preussische Allgemeine Zeitung. – Германия, 2012. – Режим доступа : <http://p-w-w.org/?topic=8350.0>.
13. Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР, OECD Publishing, Paris. – Режим доступа : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252035-ru>.
14. Фут Н. Роль корпоративного центра / Н. Фут, Д. Хенсли, М. Лэндсберг, Р. Моррисон // Вестник McKinsey. – 2003. – № 1 (3).
15. Светник Т. В. Методические вопросы организации взаимодействия корпоративного центра и дочерних компаний / Т. В. Светник, Е. М. Романюк // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2010. – № 1 (69).
16. Стратегия и бизнес-модель. – Режим доступа : <http://iiba.ru/business-model-design>.

17. Федюкович Е. В. Корпоративное предпринимательство: экономические и организационные аспекты / Е. В. Федюкович // Российское предпринимательство. – 2016. – № 8.

18. Федюкович Е. В. Методические вопросы организации обучения будущих предпринимателей в вузе / Е. В. Федюкович // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 6 (ч. 1).

19. Улюкаев А. Россия на пути реформ: реформирование экономики в период становления институтов национальной государственности в России (1991–1995) / А. Улюкаев. – М. : Евразия, 1996.

20. Чернышев С. Бизнес, менеджмент и корпорации / С. Чернышев. – Режим доступа : [http://www.ckr.ru/biblio/chernyshev/kp/02\\_part2\\_/lec\\_htm](http://www.ckr.ru/biblio/chernyshev/kp/02_part2_/lec_htm).

21. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Й. А. Шумпетер. – М. : Директмедиа Паблишинг, 2008. – 401 с.

22. Щедровицкий Г. П. Избранные труды / Г. П. Щедровицкий. – М. : Школа культурной политики, 1995. – 800 с.

23. Щедровицкий Г. П. Московский методологический кружок: развитие идей и подходов // Из архива Г. П. Щедровицкого. – М. : Путь, 2004. – Т. 8, вып. 1. – 352 с.

Учебное издание

**Светник** Тамара Васильевна  
**Федюкович** Екатерина Владимировна

**СОВРЕМЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ:  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ**

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Подготовлено к печати  
*М. С. Александровой*

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 04.07.2016. Формат 60x90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 12,1. Тираж 200 экз. Заказ .

Издательство Байкальского государственного университета.

664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУ.