

# СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ<sup>1</sup>

---

Особенности корпоративного управления в разных странах тесно связаны с общим состоянием их экономик, тенденциями движения и принимаемой в стране стратегией социально-экономического развития. Поэтому решение проблем корпоративного управления должно опираться на концептуальный анализ сложившейся в экономике ситуации и перспектив экономической политики. В данной статье излагаются основанные на таком анализе требования к корпоративному управлению (применительно к отечественным предприятиям) и предлагается новая система корпоративного управления, удовлетворяющая этим требованиям.

На пленарном заседании конференции «Модернизация экономики и глобализация» 1 апреля 2008 г. в выступлениях вице-премьера правительства РФ А.Л. Кудрина, министра экономического развития Э.С. Набиуллиной и министра образования и науки А.А. Фурсенко были представлены обобщенная оценка ситуации в российской экономике на макроуровне и контуры стратегии экономического развития. Если отвлечься от некоторых расхождений в точках зрения, то эту оценку можно выразить следующим образом.

1. Россия является и должна оставаться неким «островком стабильности» в море глобальных кризисов (финансовых, технологических, рецессионных).

2. Стабильность развития предполагает сбалансированный, не слишком большой и не слишком малый экономический рост. Следует избегать как перегрева, так и торможения экономики.

3. Необходим комплексный подход, т.е. учет всех сторон экономической деятельности, включая производственные фонды, кадры, технологии, финансы, особенности территориального размещения производств.

4. Все эти компоненты необходимо увязывать во времени, разрабатывать экономические стратегии с учетом долгосрочных процессов, таких как научные исследования, долгосрочное кредитование, инвестирование и т.п.

---

<sup>1</sup> Статья выполнена при финансовой поддержке РФФИ, проект 08-06-00223-а.

Все это означает, что страна вступает в фазу зрелого, стабильного развития. Это должно сопровождаться усилением системного подхода в проектировании, управлении и регулировании экономики. Основной задачей момента является построение сбалансированной по пространственно-временным параметрам, эволюционно развивающейся экономики.

Отметим, что до последнего времени инициативы, предлагаемые в качестве неотложных мер экономической политики, носили принципиально несистемный характер. Это относится и к национальным проектам, и к планам по удвоению ВВП к 2010 г. или учетверения производительности труда к 2020 г.

Что касается перспективной экономической стратегии – второго компонента исходных данных для формирования микроэкономической политики государства, то здесь было бы целесообразно охарактеризовать в общих чертах будущее желательное состояние экономики России. Можно ли сформулировать кратко экономическое кредо будущей России? Какой должна быть экономика России?

В разные исторические периоды выдвигались различные лозунги, характеризующие направление экономических перемен. Вот наиболее известные примеры.

1. *«Экономика должна быть экономной»*. Этот лозунг вовсе не является бессмысленным, поскольку имеет осмысленную альтернативу. Экономика (и страны, и предприятия, и семьи) может быть и *экономной*, т.е. сводящей затраты к минимуму, и *расточительной*, т.е. не жалеющей средств для реализации какой-то или многих целей... Периоды экономии и периоды расточительства должны сменять друг друга. Судя по многочисленным масштабным проектам, организуемым сейчас в России, нам следует готовиться именно к «расточительному» периоду, и поэтому в определенном смысле экономика России в ближайшие 5–7 лет будет «расточительной». Если же речь идет о более длительной перспективе, скажем, Стратегии-2020, нельзя забывать о том, что этот период неизбежно сменится периодом накопления, периодом «экономной экономики». Таким образом, ни один из вариантов «экономия – расточительность» нельзя однозначно признать девизом желательного состояния экономики.

2. *«Экономика должна быть инновационной»*. Имеется в виду, что количество инновационно активных предприятий, т.е. предприятий, производящих новый или существенно модифицированный продукт, должно в России увеличиться с имеющихся сейчас 10%, до 30–50%, как в развитых западных странах. Однако и здесь нужна мера. В чрезмерно инновационной экономике с калейдоскопически меняющимся ассортиментом предлагаемых товаров и услуг потребителю нелегко существовать. Он оказывается своеобразным заложником

производителя. Конкуренция заставляет производителей применять все новые и новые инновации, а потребитель (которому, по большому счету, нет прямого дела до конкуренции производителей) вынужден с трудом поспевать за изменениями. При этом если у современных производителей есть многомиллионные рекламно-лоббистские бюджеты, то у потребителя нет средств на проверку содержащихся в рекламе сведений и нет времени на изучение особенностей новых (и, как правило, более сложных) современных продуктов. Выбор между полюсами «инновационное развитие – стабильное функционирование», так же, как и в случае «экономия – расточительность», требует поиска «золотой середины».

3. «*Экономика должна быть эффективной*». Эффективность предполагает максимальное использование всех имеющихся ресурсов. Но к какому объекту должно относиться это требование? Если к предприятию, то повышение эффективности ведет к снижению ресурсоемкости, высвобождению численности, минимизации издержек. Такое предприятие в стабильных условиях будет обладать конкурентными преимуществами, а высвободившиеся работники смогут найти работу на других предприятиях. Если же применить этот принцип к стране в целом, то проблема трудоустройства высвобожденных работников встанет со всей остротой. Да и на предприятии максимальное использование ресурсов сопряжено с немалым риском: если ситуация меняется, падает спрос, появляются новые технологии, то предприятие без некоторых запасов ресурсов не сможет быстро перестроиться на новые условия, и конкурентные преимущества будут потеряны. Вот почему профессор И. Бирман, один из пионеров оптимального планирования в стране, пишет статью «Избыточность – норма нормальной экономики» [Бирман, 2007].

Корневая проблема российской экономики, по нашему мнению, может быть охарактеризована как *дисгармоничность* экономики. Эта дисгармоничность выражается и в чрезмерном имущественном расслоении социума, и в вопиющем неравенстве социально-экономических показателей субъектов федерации, и в чрезмерных различиях между рентабельностью производства в разных сегментах экономики. В итоге основной целью социально-экономической политики страны должна стать гармонизация экономики. Экономика должна быть гармоничной! Этот принцип должен соблюдаться на всех уровнях управления.

Пути достижения гармонии на уровне внутрифирменных производственных процессов и отношений активно обсуждаются в литературе (система сбалансированных показателей Нортон – Каплана [Каплан, Нортон, 2006], система организации гармоничного производства Проскуракова – Моисеевой – Клевлина [Клевлин, Моисеева, 2003], концепция управления предприятием на базе процессного подхода; к этому направлению примыкает и стейкхолдерская теория фирмы, идущая от работы Фримана [Freeman, 1984]. Общие

подходы к решению проблем построения гармоничной экономики дает *системная парадигма* Я. Корнаи [Корнаи, 2002].

Ниже излагаются результаты применения системной парадигмы [Клейнер, 2002, 2007] к построению системы гармоничного управления корпоративными предприятиями.

Основные проблемы корпоративного управления могут быть суммированы следующим образом.

1. Несбалансированность распределения прав и ответственности между участниками деятельности корпорации и для каждого участника.
2. Неравноправие различных групп акционеров (в том числе миноритарных и мажоритарных).
3. Столкновение двух видов прав: права, основанного на отношениях собственности, и права, основанного на трудовых отношениях.
4. Неэффективность корпоративного менеджмента.
5. Многоуровневая (фрактальная) внутрикорпоративная коррупция.
6. *Фрактализация* (дробление, потеря целостности) корпорации.

При этом основной проблемой сегодня в управлении корпоративными предприятиями остается проблема несбалансированного и неравномерного распределения прав и ответственности между участниками его деятельности и заинтересованными в ней лицами.

Отметим, что процессы концентрации, образования «центров власти» на предприятиях идут автоматически, поскольку характеризуются положительной обратной связью, в то время как процессы концентрации и образования «центров ответственности», распределения власти пропорционально ответственности и значимости требуют серьезных усилий и постоянного внимания.

В этих условиях следует пересмотреть фундаментальные основы корпоративного управления. «Задача, стоящая перед нами... включает добросовестную переоценку микрооснований, описывающих, что именно субъекты делают, как они обучаются и взаимодействуют и как все это вписывается в институциональные структуры и «способы мышления», формирующие в каждый момент времени множество достижимых миров» [Дозин Уинтер, 2003]. Для системного анализа проблем корпоративного управления предлагается вначале рассмотреть конфигурацию систем, возникающих при функционировании компании (рис. 1).

При системном подходе к проблемам корпоративного управления следует рассматривать в общем случае функционирование *пяти* различных систем и соответственно управление пятью взаимосвязанными системами. Как связаны эти системы между собой? Более точно было бы говорить не об управлении, а о взаимодействии систем. В табл. 1 охарактеризованы типовые виды взаимодействия трех из пяти систем («прошлое» и «будущее» компании как самостоятельные системы требуют отдельного рассмотрения).

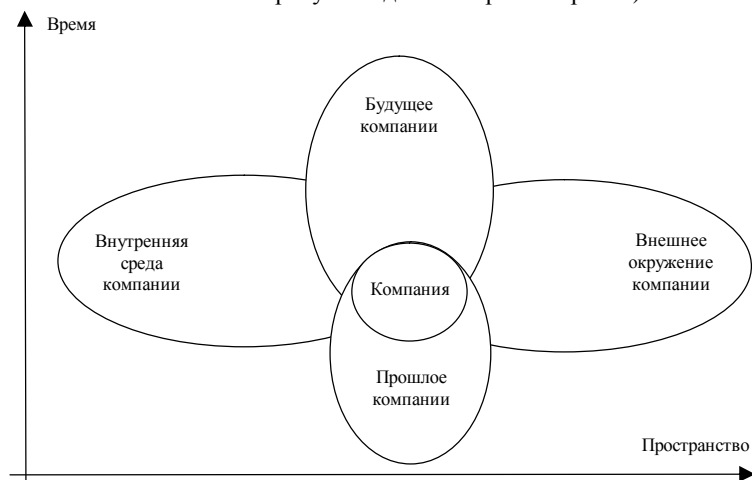


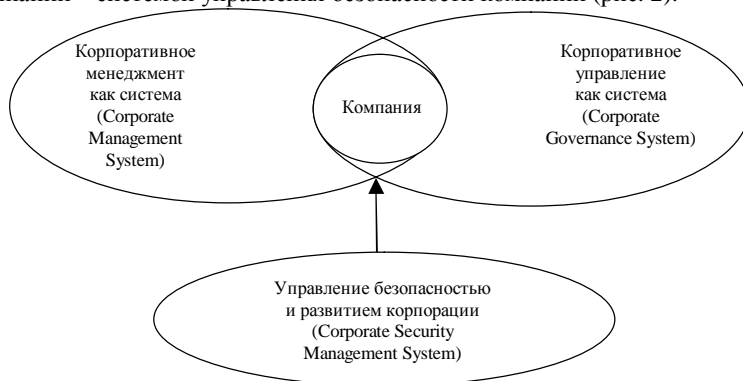
Рис. 1. Составляющие конфигурации функционирования компании

Таблица 1. Типовые формы (институты) взаимодействия (влияния)

<i>Влияние</i>	<i>Внутренняя среда</i>	<i>Компания</i>	<i>Внешняя среда</i>
<i>Внутренняя среда</i>	<b>Самоорганизация</b>	Производственная демократия	Экспессы: забастовки, обращения к президенту, в СМИ и т.п.
<i>Компания</i>	Корпоративный менеджмент	<b>Обеспечение безопасности границ компании</b>	Маркетинг, дивидендная политика, влияние, лоббирование
<i>Внешняя среда</i>	Рынок труда	Корпоративное управление, рейдерство,	<b>Сговор</b>

		рынок товаров, административное давление	
--	--	--	--

В настоящее время управление перечисленными в табл. 1 подсистемами осуществляется: для внутренней среды компании – системой корпоративного менеджмента; для внешней среды – системой корпоративного управления (в узком смысле) и системой корпоративного маркетинга; для границы компании – системой управления безопасности компании (рис. 2).



**Рис. 2.** Основные системы, реализующие управление компанией

Основные принципы системного корпоративного управления могут быть сформулированы следующим образом.

- Корпорация представляет собой суверенный объект экономики и одновременно сложную социально-экономическую систему.
- Корпоративное управление, корпоративный менеджмент и управление компанией в целом рассматриваются как различные и взаимодействующие социально-экономические системы.
- Каждая из указанных систем должна иметь адекватное представительство в механизмах принятия решений.
- В долгосрочном периоде должен достигаться баланс давления внутренних и внешних сил на руководство компании.

Только при этих условиях возможно согласование интересов, прав и ответственности всех участников, обеспечение социальной ответственности и корпоративного гражданства.

Для реализации принципов гармоничной экономики в корпоративном управлении предлагается создание на корпоративном предприятии *трех* дос-

таточно самостоятельных представительных структур:

- 1) структуры, формирующей и отражающей интересы акционеров-аутсайдеров (структура корпоративного управления);
- 2) структуры, формирующей и отражающей интересы инсайдеров (структура корпоративного менеджмента);
- 3) структуры, формирующей и отражающей интересы и позиции компании в целом как юридического лица и экономической единицы (структура корпоративной безопасности и развития).

Как следует организовать структуру и взаимодействие этих систем? Для ответа на этот вопрос воспользуемся результатами классификации экономических систем и видов их взаимодействия, основанными на разработке теории экономических систем [Клейнер, 2007].

1. Базовая классификация экономических систем по признаку локализации/неограниченности в пространстве и во времени дает четыре типа систем, которые соответствуют объектам, проектам, процессам и средам (табл. 2).

**Таблица 2.** Базовые типы систем

Пространственная протяженность	Временная протяженность	
	ограничена (определенная длительность)	не ограничена (неопределенная длительность)
Ограничена (пространственная определенность)	Проект (строительство)	Объект (предприятие)
Не ограничена (пространственная неопределенность)	Процесс (диффузия инноваций)	Среда (законодательство, Интернет)

2. У каждого типа систем есть своя миссия в экономике. Для объектов это репродукция (воспроизводство); для проектов – диверсификация, пространственно-временные инновации; для сред – координация, создание условий для протекания процессов; для процессов – пространственная гармонизация за счет обмена.

3. Три системы, связанные с функционированием корпорации, о которых шла речь выше, относятся к разным типам. Внутренняя среда компании представляет собой процессную систему, внешняя – средовую, сама компания – объектную.

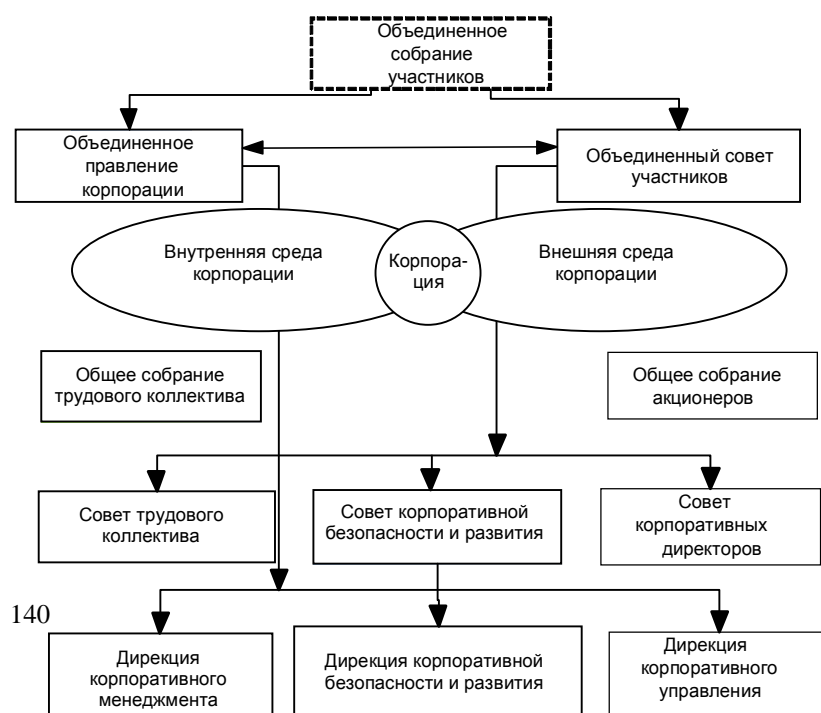
4. Комплексование этих систем эффективно, если средовая система взаимодействует с процессной не непосредственно, а через объектную.

Вывод: необходимо постоянное и параллельное функционирование

трех структур корпоративного управления (в широком смысле слова), своеобразный трехпалатный парламент. Нельзя, чтобы акционеры непосредственно управляли персоналом, а последний влиял на акционеров.

Существующая сейчас система корпоративного управления предусматривает фактически в органах принятия важнейших решений только представительство внешней среды компании, точнее, внешнего акционерного окружения компании, и включает два органа: общее собрание акционеров и избираемый им совет директоров. При этом за общим собранием, как правило, закрепляются полномочия в принятии решений, которые определяют механизмы принятия стратегических управленческих решений. Совет директоров формирует управляющий орган – правление, осуществляющее исполнительную власть в корпорации. Тактические и оперативные решения, как правило, – прерогатива правления компании. Таким образом, существующая структура управления корпоративными предприятиями построена по «одноканальному» вертикальному принципу: «общее собрание акционеров – совет директоров – правление». В такой структуре не представлены: а) интересы внутренней среды компании; б) интересы самой компании как целого.

Предлагается «трехпалатная» структура органов стратегического управления компаниями, реализующая управление внутренней средой компании, внешним окружением и самой компанией как субъектом (рис. 3). Правый куст – взаимодействие компании с внешней средой в стратегическом и тактическом смысле, средний куст – безопасности, левый куст – управление внутренней средой, «верхний уровень («корона»)» – общее управление компанией.





**Рис. 3.** Структура гармоничного корпоративного управления

Согласно этой схеме в каждой из трех систем, показанных на рис. 2, также должны быть созданы «законодательные» и «исполнительные» органы управления. В их функции входит принятие оперативных тактических решений по управлению этими системами на основе стратегических решений, вырабатываемых представительными органами. Назовем исполнительные органы условно «дирекциями», таким образом возникают:

- дирекция корпоративного управления компании;
- дирекция корпоративного менеджмента (внутрифирменного управления) компании;
- дирекция безопасности и развития компании (может совпадать с советом по корпоративной безопасности и развитию компании).

«Советы» и «дирекции» должны стать частями соответственно законодательной и исполнительной власти в компании. Если следовать логике разделения представительной и исполнительной властей, а также стратегического и тактического управления, то система объединенного корпоративного управления может строиться следующим образом.

Высшим органом представительного управления является *объединенное собрание* участников (инвесторов и бенефициариев, включая работников)<sup>2</sup>. Поводом для подготовки и проведения такого собрания является необходимость принятия суперстратегических решений, касающихся идентичности и существования компании, в том числе реорганизации и ликвидации компании. (Отметим, что для голосования на таком форуме придется разработать систему приравнивания работников предприятия к владельцам акций; основой сравнения может служить должность, заработная плата, стаж работы или иные показатели). Объединенное собрание участников собирается эпизодически, в случае постановки вопроса о реорганизации или ликвидации компании.

Следующим по уровню объединенным представительным органом, ориентированным на принятие стратегических решений, является *объединенный совет* участников, который формируется на основе совета директо-

---

<sup>2</sup> Орган является высшим лишь по ограниченному кругу вопросов.

ров, совета трудового коллектива и совета по корпоративной безопасности и развитию. Основная prerogative этого «трехпалатного» органа – подготовка и принятие стратегических решений, касающихся всей объединенной корпоративной системы.

Исполнительный орган корпоративной системы формируется на основе исполнительных органов трех подсистем: корпоративного управления, корпоративного менеджмента и корпоративной безопасности. Его можно было бы назвать *объединенным правлением* компании.

Предлагаемая структура органов управления корпоративными предприятиями (компаниями) реализует принципы сбалансированности прав и ответственности как для отдельного стейкхолдера, так и для всей их совокупности.

## **Литература**

Бирман И. Избыточность – норма нормальной экономики // Экономическая наука современной России. 2007. № 4.

Дози Дж., Уинтер С. Интерпретация экономических изменений: эволюция, структуры и игры. 5-й Международный симпозиум по эволюционной экономике. Пущино, 2003.

Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2006.

Клевлин А.И., Моисеева Н.К. Организация гармоничного производства (теория и практика). М.: Омега-Л, 2003.

Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008.

Клейнер Г.Б. Системная парадигма и экономическая политика. Общественные науки и современность. 2007. № 2, 3.

Клейнер Г.Б. Системные аспекты общей экономической теории. Системный анализ в проектировании и управлении. Труды X Международной научно-практической конференции. Часть 1. СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2006.

Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 1.

Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. 2002. № 10.

Корнаи Я. Системная парадигма // Вопросы экономики. 2002. № 4.

Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing, 1984.