

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

*Корпоративдик башкаруу – бул корпорацияны кандай башкарууну жана уюштурууну мыйзам жана тажрыйба чегинде корпорациялар менен жетекчиликтин бирге аракет кылуусун тушундурот жана аныктайт.*

*Корпоративное управление – это предусмотренное законодательством и практикой взаимодействие группы управляющих и корпорации, которое объясняет и определяет, как должна быть организована и как должна управляться корпорация.*

*Corporative management – is an interaction of group of managers and corporation, which is provided by legislation and practice, which explain and determine, how must be organized and how managed corporation.*

Современная ситуация, сложившаяся в нашей республике, характеризуется нестабильностью и отсутствием планомерного поступательного движения к социально-экономическому благополучию. Преобразования в кыргызской экономике происходят скачкообразно, переходя из стадии подъема в стадии застоя и стагнации. Большую роль в сложившейся ситуации играет низкая (по сравнению с предприятиями развитых стран) эффективность хозяйственной деятельности наших организаций, в том числе и национальных организаций, являющихся корпорациями (крупных акционерных обществ).

Одной из важных причин, влияющих на эффективность хозяйственной деятельности отечественных корпораций, является несовершенный механизм корпоративного управления. Анализ практического опыта управления корпорациями показывает, что и на данный момент не полностью разработан механизм корпоративного управления, позволяющий обеспечить эффективное управление корпорацией.

Главная сложность оценки эффективности работы корпорации заключается в том, что у каждого субъекта корпоративных отношений свои интересы, следовательно, и критерии оценки.

Критерии оценки эффективности работы корпорации для различных субъектов корпоративных отношений выражаются рядом конкретных экономических показателей.

Таблица 1

Оценка эффективности корпорации различными субъектами отношений

Субъекты рынка	Критерий оценки	Оценочные показатели
Акционеры (собственники)	Максимизация доходов акционеров (дивидендов)	Рентабельность собственного капитала, чистая прибыль на акцию, коэффициент выплаты дивидендов, курсовая цена акций, доходность продаж, риски финансовых вложений
Менеджмент	Повышение собственного благосостояния и улучшение условий своего труда.	Уровень оплаты труда, уровень расходов на управление, рост компании.
Государство	Объем бюджетных поступлений и поступлений во внебюджетные фонды.	Объем налоговых поступлений и социальных выплат от корпорации, кредиторская задолженность корпорации перед бюджетом и социальными органами.
Кредиторы	Доходы от кредитования.	Процент с учетом риска, коэффициенты платежеспособности и ликвидности.

Из вышесказанного следует, что различные субъекты рынка заинтересованы в оптимизации различных сторон деятельности корпорации. В эффективности работы корпорации напрямую в большей степени заинтересованы акционеры, остальные субъекты рассматривают эффективность сквозь призму своих интересов. Потому при оценке корпорации мы сталкиваемся с проблемой выбора по различным критериям, то есть с необходимостью разработки интегрального многокритериального показателя.

К показателю оценки следует предъявлять следующие требования:

– многокритериальность оценки, то есть учет различных интересов субъектов корпоративных отношений;

– интегральность оценки, то есть сведение различных оценок к одному показателю, по которому рынок определяет перспективы развития корпорации, в том числе обеспечивая приток финансовых ресурсов.

Однако формирования принципов и механизмов управления в корпоративных системах недостаточно для выработки единого подхода к эффективному изменению структурных элементов системы управления корпорацией. Существующие анализ и разработка новых технологий в данной области, как правило, посвящены теории структурных изменений корпоративных систем и методологии формирования корпоративной культуры и затрагивают общие принципы формирования построения корпоративных структур, не рассматривая проблемы рационального соответствия механизма корпоративного управления и реструктурируемых корпоративных звеньев.

Существование многочисленных методологических подходов к исследованию, анализу, внедрению и оценке эффективности структуры и механизмов управления отдельных звеньев и корпорации в целом требует обобщения и систематизации принципов и факторов эффективного управления в корпорациях.

Для эффективной работы всех органов управления в акционерных обществах необходимо определить главные принципы построения механизмов корпоративного управления:

- выявить особенности управления в корпорации и принципы рационального управления элементами корпорации;
- определить принципы и методы формирования и совершенствования механизма корпоративного управления;
- выявить факторы оценки эффективности механизма корпоративного управления и провести их систематизацию;
- обосновать комплекс показателей для оценки деятельности элементов корпорации, провести разбиение связанных элементов корпоративной системы на группы по критерию эффективности и разработать набор управляющих воздействий по каждой группе элементов;
- разработать концепцию информационной модели управления зависимыми элементами товаропроводящей сети корпорации;
- сформулировать направления совершенствования механизма корпоративного управления, отражающие рациональные изменения организационной структуры корпорации, финансового, информационного, ценового механизма, защиты имущества;
- обосновать методику оценки эффективности реструктуризации как механизма корпоративного управления.

## Реструктуризация системы управления исполнительного органа

По нашему мнению, корпоративное управление представляет механизм, используемый при построении системы связи между субъектами экономических отношений, интерес которых связан с деятельностью корпорации.

Важной составляющей корпорации является структура управления. Обзор литературных источников выявил, что общепризнанной структурой управления корпорацией является функциональная структура управления.

Функциональная структура управления корпорацией характерна для корпораций, осуществляющих промышленное производство ограниченного ассортимента продукции.

В структуре корпорации формируются отдельные центры управления (отделы, управления, дирекции – в зависимости от масштаба деятельности организации), сформированные по признаку объединения однородных видов деятельности. Преимущества такой организации в том, что отделы могут достичь эффективности благодаря высокой специализации; недостаток – в отсутствии перекрестных связей и в общей обособленности отделов друг от друга.

Недостатками данной системы управления являются возникновение проблем межфункциональной координации, недостаточная реакция на изменение рынка, достижения в области науки и техники, ограниченные масштабы предпринимательства и инноваций, увеличение времени принятия решений из-за необходимости их согласований. С ростом количества продуктов, выпускаемых материнской компанией и (или) ее дочерними обществами, функциональная структура обычно заменяется отдельной структурой управления.

Другим видом структуры управления корпорацией является отдельная (филиал, департамент, цех или отдел) структура управления. Потребность в ней возникает с ростом числа уровней управления основной организацией и ее дочерними обществами, ростом ассортимента производимой продукции, расширением регионов сбыта продукции. Соответственно меняются подходы к построению структур управления.

Ключевыми фигурами в управлении корпорациями с отдельной структурой управления становятся руководители производственных отделений. Формирование отделений производится по одному из трех критериев:

- а) по выпускаемой продукции (услугам);
- б) по рынкам с ориентацией на потребителя;

в) по обслуживаемым географическим регионам.

Основными достоинствами данной организационной структуры являются усиление меж функциональной координации по каждому продукту, рынку и внутри регионов, быстрая реакция на местные запросы, изменение спроса потребителей и т.д. К недостаткам данной структуры управления можно отнести:

– дублирование функций в аппаратах управления и, как следствие, рост управленческих затрат;

– слабый контроль за целевым использованием финансовых ресурсов, порождающий злоупотребления со стороны менеджеров компании.

В результате генеральная дирекция, имеющая при себе расширенный штат советников и консультантов, полностью сосредоточенная на решении стратегических вопросов, распоряжается всеми внутренними финансовыми ресурсами и направляет их в те структуры корпорации, которые предлагают наиболее эффективные проекты.

### **Основные вопросы оптимизации и эффективности при формировании системы управления совета директоров в акционерных обществах**

В некоторых акционерных обществах для упрощения и усовершенствования системы корпоративного управления принимают некоторые внутренние нормативные акты, не противоречащие законодательству Кыргызской Республики. Такой документ правоустанавливает действие каждого управленца и менеджера высшего эшелона (члены совета директоров, ревизионной комиссии, правления) и четко определяет взаимоотношения между советом директоров, ревизионной комиссией и исполнительным органом. В некоторых акционерных компаниях разработали и приняли Кодекс корпоративного поведения (ККП), который представляет собой свод внутренних правил, охватывающих разнообразные действия, направленные на оптимизацию работы хозяйственных обществ. Сегодня ККП в той или иной степени используется всеми видами хозяйственных обществ и особенно актуален для акционерных. Это обусловлено тем, что именно в акционерных обществах, где часто имеет место отделение собственности от управления, наиболее вероятно возникновение конфликтов, связанных с корпоративным поведением.

Полное урегулирование аспектов корпоративного поведения законодательством невозможно, и любой документ не может решать все вопросы корпоративного взаимоотношения. Также детализация юридических норм иногда препятствует работе обществ, поскольку каждое из них уникально, и особенности его деятельности не могут быть

полностью отражены законом. Более того, компаниям по необходимости нужно свободное пространство для маневра. Поэтому часто законодательство Кыргызской Республики либо вообще не содержит норм, регулирующих соответствующие отношения (причем далеко не всегда отсутствие регулирования является пробелом в законодательстве), либо устанавливает общее правило, оставляя за участниками таких отношений возможность выбора варианта поведения.

Особое внимание в вопросе рассмотрения темы совета директоров хотелось бы уделить одной из общемировых тенденций нынешнего корпоративного управления – развитию института независимых директоров. Во многих кодексах корпоративного управления, принятых как в Кыргызской Республики, так и в зарубежных странах, компаниями активно включаются в составы совета директоров независимые директора.

Независимые директора призваны с целью обсуждения и принятия решений по таким вопросам, как выработка стратегии развития общества, оценка соответствия деятельности исполнительных органов избранной стратегии, разрешение корпоративных конфликтов с участием акционеров, а также по иным важным вопросам, решение которых может затронуть интересы акционеров.

Основной целью привлечения независимых директоров, указываемой в Законе Кыргызской Республики «Об акционерных обществах», является предотвращение конфликта интересов при совершении сделок. В том числе независимый директор имеет функции независимого судьи при замене стратегических решений, что позволяет компании выиграть по многим пунктам.

Развитие политической и экономической ситуации может принять различные направления, поскольку Кыргызская Республика продолжает испытывать глубокий системный кризис, в котором политические и экономические элементы тесно взаимосвязаны.

Но, говоря о возможных тенденциях развития корпоративного управления в республике, необходимо понимать, что оно определяется как макроэкономическими факторами, так и социально-культурными. Поэтому надо ставить задачу не построения рынка, а построения рыночного общества с соответствующей системой ценностей, установками жизнеустройства и непонимания.

В перспективе четкая и обоснованная стратегия государства и высокий уровень управленческого менеджмента во многом определяют и развитие корпоративного управления в нашей республике.

Кыргызская Республика движется по пути создания естественного рыночного хозяйства. Все большее количество людей начинает понимать его правила, адаптироваться, а

главное, находить для себя верную модель экономического поведения. Самое важное сейчас – уловить это движение и сформировать идеологию нового периода развития нашего Отечества – идеологию, позволяющую осуществить согласование интересов, сложение сил и их мощный резонанс, когда есть и пассионарность отдельного человека, и пассионарность общества. Только на этих условиях может сформироваться эффективная кыргызская модель корпоративного управления.

Цель усовершенствования корпоративного управления в Кыргызской Республике – внедрение передовой технологии в управлении, подготовка кадров новой генерации, доступ к информации, использование всех активов предприятия, программное расширение производства, получение прибыли при наименьших затратах. Достижение такой цели должно стоять перед всеми акционерными обществами.

### Список литературы

1. Корпоративное управление /Антонов В.Г., Крылов В.К., Кузьмичев А.Ю., Масленников В.В., Панфилова Е.Е., Серебрякова Г.В. – М.: Инфра-М, 2006. – С.85-94.
2. Россинский В.И. Основы корпоративного управления: Учебное пособие. – Новосибирск, 2006. – С.154-186.
3. Годовой отчет ОАО «Кыргызтелеком», 2008.
4. [www.kt.kg/information](http://www.kt.kg/information)
5. <http://ru.wikipedia.org/wiki> (Википедия)
6. <http://www.vestnikao.com.ua/publ/4-1-0-27> - «Акционерный вестник»,
7. Радыгин А. Корпоративное управление: ограничения, противоречия и особенности регулирования // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 2. – С. 12-14.
8. Кочетков Г.Б., Сулян В.Б. Корпорация: американская модель. – СПб., 2005. – С. 58-65.
9. Меморандум об экономическом положении Российской Федерации «От экономики переходного периода к экономике развития». Глава 5. – М., 2004. – С. 16-18.