

РАЗДЕЛ 3

Корпоративное управление в международном бизнесе

3.1. Современные аспекты международного корпоративного управления

Ведущей тенденцией развития современного мира и мировой экономики является глобализация. Основными субъектами глобализации выступают транснациональные компании, которые с каждым годом увеличивают свой экономический потенциал и являются основой не только национальных экономик своих стран, но и глобальной экономики. Увеличивается количество и масштаб деятельности транснациональных корпораций (ТНК) не только ведущих экономик мира, но и все в большей степени Китая, Индии, Южной Кореи. Сформировалась четко выраженная тенденция превращения крупнейших транснациональных корпораций в глобальные компании, развиваются глобальные производственно-сбытовые сети, формируются глобальные рынки.

Увеличение масштабов бизнеса и меняющиеся условия глобального рынка побуждают ТНК менять стратегии и систему управления, преобразовываться во все более мощные инновативные структуры, способные адаптироваться к трансформации предпринимательской среды. Понятие национальной принадлежности компании постепенно утрачивает свое значение. Крупный бизнес с целью большей узнаваемости на мировом рынке, получения более высокой прибыли и повышения капитализации выходит за рамки национальной принадлежности. Глобальная структура бизнеса позволяет таким компаниям использовать в своей деятельности возможности международного рынка, а эффективность национального бизнеса оценивается по глобальным стандартам. Глобализация финансовых рынков дает широкие возможности компаниям привлекать различные

источники финансирования, осуществлять инвестиционную деятельность в разных странах мира, что неизбежно приводит к интернационализации структуры собственности крупнейших корпораций.

Новый масштаб и высокая степень интеграции бизнеса требуют от руководящих органов активного применения всех возможных средств управления им. Успешное развитие ТНК требует от собственников и высшего менеджмента разработки стратегии, эффективных механизмов и технологий управления бизнесом, согласования интересов между акционерами, выстраиванию позитивных отношений со всеми стейкхолдерами.

Все эти вопросы входят в компетенцию высшего уровня аппарата управления ТНК и относятся к области корпоративного управления, актуальность которой значительно возросла в последнее десятилетие. В рамках данной системы принимаются общекорпоративные решения, обеспечивается защита прав собственников и инвесторов.

Развитие процессов глобализации и активная динамика развития транснационального бизнеса обусловили в последнее десятилетие повышение внимания к проблемам корпоративного управления. Финансовая глобализация и развитие фондовых рынков предопределили для ТНК повышение значения рыночной капитализации и инвестиционной привлекательности бизнеса, что определяется наличием эффективной системы корпоративного управления. Повышение эффективности и капитализации в современных условиях возможно только при условии взаимодействия и заинтересованности всех участников на основе устойчивого экономического, социального и экологического развития бизнеса, что является результатом надлежащего корпоративного управления.

Ответственность за стратегическое развитие компании несет совет директоров. Руководство компании при принятии стратегических решений должны учитывать возросшие требованиям регулирующих органов в области корпоративного управления,

при этом обеспечивать защиту бренда и стабильность функционирования бизнеса за счет поиска новых возможностей в стратегических целях. Основными областями являются разработка общей корпоративной стратегии, определение ключевых показателей эффективности деятельности бизнеса и разработка дорожной карты внедрения стратегии устойчивого развития, согласование стратегии со всеми стейкхолдерами, а также ее конкретизация и обновление. Крупные компании также принимают программы корпоративного развития, направленные на создание компанией долгосрочных ценностей в финансовой, социальной, экологической и этической сферах.

Для крупных международных компаний эффективная система корпоративного управления актуальна прежде всего на глобальном уровне. Принципы корпоративного управления в современных условиях тесно связаны с корпоративными ценностями. Развитие глобализации и постоянно меняющаяся конъюнктура являются основными движущими факторами успешного развития инноваций в современных международных корпорациях.

Современный этап глобализации характеризуется формированием глобальной материальной, информационной, организационно-экономической инфраструктуры, обеспечивающей осуществление эффективного международного сотрудничества. Применение новых средств и методов ведения, а также регулирования предпринимательской деятельности, обмена экономической, производственной, финансовой, научно-технической информацией; появление и развитие принципиально новых систем получения, передачи и обработки информации позволяют создавать глобальные сети, объединяющие товарные и финансовые рынки, в том числе рынки услуг.

В современных условиях глобализации усиливается роль международных организаций, создаются благоприятные условия для развития сотрудничества международных правительственных организаций и представителей международного бизнеса с целью совместного решения глобальных проблем

мировой экономики. Одним из ярких примеров сотрудничества международных организаций и крупного бизнеса является Группа двадцати, которая проводит саммиты на высшем уровне по принятию коллективных решений в области важнейших мировых экономических и финансовых проблем. Частью саммитов Группы двадцати стало неформальное объединение — Бизнес-сообщество Группы 20 (The Business 20)¹, созданное в 2010 г. и включающее, помимо президентов бизнес-конфедераций 20 стран — представителей высшего уровня управления 120 глобальных компаний разных стран. Данное объединение рассматривает ключевые проблемы мирового бизнес-сообщества (экономическая политика, финансовое регулирование, международная финансовая система, производство товаров и добыча сырья, коррупция, торговля и инвестиции, экология, международное регулирование деятельности глобальных компаний). Предложения, разрабатываемые представителями бизнеса, учитываются при разработке политики Группы 20.

Таким образом, в современных условиях значение ТНК возрастает, происходит более активное вовлечение крупных корпораций в глобальное экономическое сотрудничество на макро- уровне с целью повышения его эффективности.

Приход в компанию значительного числа новых акционеров из разных стран, заинтересованных в учете их интересов, также предъявляет новые требования к системе корпоративного управления с учетом мировых стандартов. Международный характер бизнес операций, интернационализация структуры капитала, обусловили необходимость разработки и внедрения общих правил осуществления предпринимательской деятельности ТНК и получения информации инвесторам о состоянии бизнеса и его владельцах.

Можно выделить три основных этапа развития регулирования корпоративного управления на международном уровне

¹ What is the B20? // B20 Summit. URL: <http://www.b20businesssummit.com/b20/>.

(см. табл. 3.1.1). Первый этап начался в 1988 г. с разработки Всемирным банком программы в области корпоративного управления. Начиная с 90-х годов западные инвесторы, при поддержке своих правительств и международных организаций (Мировой Банк, ЕБРР, Международная финансовая корпорация, ОЭСР и др.) начали вести активную кампанию за разработку и внедрение правил, которые должны защищать их права. Основным сводом таких рекомендаций служат «Принципы корпоративного управления», разработанные ОЭСР в 1999 г. и пересмотренные в 2004 и 2015 гг., которые направлены на внедрение ключевых элементов надлежащего режима корпоративного управления в компаниях. Рейтинговые агентства, инвестиционные и консалтинговые компании в этот период также начали разрабатывать конкретные рекомендации по учету требований инвесторов в системе корпоративного управления и оценки реальной практики компаний в этой области.

Второй этап связан с уточнением и конкретизацией основополагающих стандартов после волны банкротств и корпоративных скандалов в крупных компаниях Enron, Tyco International, Adelphia, World-Com, Arthur Andersen, Parmalat в 2000-х гг.

Третий этап пересмотра стандартов корпоративного управления начался после глобального кризиса 2008–2009 гг., который выявил недостатки в принятых нормах и рекомендациях.

Таблица 3.1.1

Этапы развития международного регулирования корпоративного управления

Этапы	Организации и документы
90-е гг. переход стран на применение международных стандартов в сфере инвестиционной политики, возрастающая роль ТНК, формирование глобальных компаний, диверсифицированная многонациональная структура собственности	Программа Всемирного банка (1988) Принципы корпоративного управления ОЭСР* (1999 г.) Международная ассоциация по корпоративному управлению (ICGN) (1995) Группа европейских акционеров (1990) Глобальный договор ООН (2000) Международные рейтинги корпоративного управления и индексы по устойчивому развитию

<p>2000–2007 гг. Корпоративные конфликты и банкротства Разработка международных стандартов и рекомендаций международными и региональными организациями по вопросам корпоративного управления Введение новых правил в области корпоративного управления на государственном уровне</p>	<p>Принципы корпоративного управления ICGN (2005) Принципы корпоративного управления для компаний с государственным участием (2005) Правила листинга фондовых бирж в области корпоративного управления (Закон Сарбейнса-Оксли (2002) Международные стандарты финансовой отчетности для публичных компаний (2001) ЕС — европейский форум по корпоративному управлению (2004) Принятие национальных кодексов корпоративного управления</p>
<p>2008 г. — н/вр. Глобальный кризис 2008–2009 гг. Переоценка принципов корпоративного управления</p>	<p>Принятие рекомендаций в области корпоративного управления на уровне G20 (FSB**) (2009) Стандарт по корпоративной социальной ответственности ИСО*** 26000 (2010) Рекомендации ОЭСР (2009–2010) Новая редакция Принципов корпоративного управления ICGN (2009), рекомендации (2010) Зеленая книга по корпоративному управлению ЕС (2010) Поправки в правила листинга в области корпоративного управления крупнейших фондовых бирж (2009–2015)</p>

* Организация по экономическому сотрудничеству и развитию.

** Financial stability Board

*** Международная организация по стандартизации

Источник: составлено автором на основе сайтов международных организаций.

В мире в настоящее время также наблюдается тенденция к созданию нескольких глобальных биржевых площадок путем слияния крупнейших бирж. В 2008 г. произошло слияние Нью-Йоркской фондовой биржи (NYSE) с европейской биржей Euronext. В 2011 г. объявлено о слиянии между Лондонской фондовой биржей (London Stock Exchange Group) и канадской компанией TMX Group, владеющей биржами в Торонто и Монреале. Всего за последние годы между фондовыми бир-

жами разных стран было осуществлено 18 операций по слияниям и 8 операций по приобретению миноритарного пакета акций¹. Таким образом, ведущие биржи перешли к консолидации на межнациональной основе. Тенденция к созданию глобальных фондовых площадок способствует дальнейшему усилению процессов унификации и сближению основных принципов руководства деятельностью международного бизнеса.

В современных условиях корпоративное управление пронизывает практически все направления деятельности современной компании. Оптимизация системы корпоративного управления, которая должна отвечать интересам различных групп участников рынка и международным стандартам становится наиболее значимым фактором повышения эффективности деятельности и роста как отдельной компании, так и экономики в целом. Крупные корпорации оказывают серьезное влияние на экономические, политические и социальные процессы в стране, определяя ее конкурентные позиции на мировом рынке.

Изменения, происходящие в глобальной экономике, обусловили повышение значения корпоративного руководства, осуществляемого в ТНК материнской компанией, являющейся организационно-экономическим центром управления всей корпорации. Руководство осуществляется специальным аппаратом управления, функции которого определяются видом и особенностями материнской компании, а также характером деятельности ТНК. Материнская компания (корпоративный центр) оказывает целенаправленное организующее воздействие на все подразделения корпорации, определяет стратегические направления деятельности компании и контролирует финансовые результаты.

Инновационные технологии, современные корпоративные информационные системы дают материнской компании

¹ *Clarke T. International Corporate Governance / T. Clarke. — 2nd ed. London and New York Routledge, 2017. P. 376.*

возможность разработки глобальных стратегических подходов, учитывающих преимущества современного глобального рынка. Стратегии крупнейших ТНК нацелены на достижение устойчивых темпов роста и сбалансированной диверсификации деятельности, а главными инструментами ведения конкурентной борьбы в современных условиях становятся инновативность и адаптивность. По данным McKinsey, почти 85% глобальных компаний считают инновации исключительно важным фактором своей корпоративной стратегии экономического роста¹.

В современных условиях ведущую роль в развитии мировых хозяйственных связей играют крупные международные компании, сумевшие использовать инновационные стратегии для повышения и укрепления конкурентных преимуществ. При этом учет процессов глобализации в хозяйственной деятельности ТНК приводит к изменению роли и функций корпоративного центра, постоянно идет поиск новых форм распределения задач, ответственности и полномочий. В основе их формирования находится принцип нахождения оптимального баланса между централизованным руководством из единого центра и предоставлением самостоятельности подразделениям при принятии решений. Крупнейшие ТНК используют основные типы руководства корпорацией: финансовый, федеративный и глобальный (см. табл. 3.1.2).

Корпоративный центр постоянно развивается. Его роль, функции, местоположение и размеры зависят от используемой стратегии, политики в области слияний и поглощений, условий бизнеса и мировой конъюнктуры. Под воздействием различных факторов роль корпоративного центра может меняться в сторону большей или меньшей централизации или децентрализации. Но необходимо отметить, что в современных

¹ Innovation and commercialization 2010: McKinsey Global Survey results // McKinsey Quarterly. Aug. 2010. — URL: http://www.mckinseyquarterly.com/Innovation_and_commercialization_2010_McKinsey_Global_Survey_results_2662

условиях глобализации хозяйственной жизни, гармонизации стандартов, условий осуществления предпринимательской деятельности, развития научно-технического прогресса, сходства предпочтения потребителей в разных странах, значение корпоративного центра усиливается. Посредством руководства из единого центра ТНК получают возможность глобального подхода к освоению мирового рынка.

Таблица 3.1.2

Характеристика типов руководства ТНК

<i>Децентрализация</i>		<i>Централизация</i>
Финансовый тип руководства	Федеративный тип руководства	Глобальный тип руководства
<ul style="list-style-type: none"> ◆Координирующий центр представлен холдинговой компанией или банком ◆Централизованное распределение ресурсов, определение новых инвестиционных возможностей, финансовый контроль ◆Не осуществляет оперативного управления ◆Ответственность за стратегическое планирование на национальном уровне несет дочерняя компания 	<ul style="list-style-type: none"> ◆Координирующий центр представлен холдинговой или оперативно-производственной компанией ◆Разработка руководящих принципов ◆Выработка общекорпоративной стратегии и планов ◆Информационное и консультационное обеспечение подразделений ◆Координация дочерних компаний на международном уровне ◆Хозяйственная самостоятельность подразделений ◆Ответственность подразделений за планирование и реализацию стратегии 	<ul style="list-style-type: none"> ◆Координирующий центр представлен холдинговой или оперативно-производственной компанией ◆Концентрация финансовых, технологических, кадровых ресурсов в одном центре ◆Интеграция производственных мощностей разных стран в единый производственный комплекс ◆Стратегическое планирование на национальном уровне проводится в рамках глобальной корпоративной стратегии

Источник: составлено автором по сайтам ведущих компаний из списка Global 500 журнала Fortune.

Тенденцией последних десятилетий является создание материнских компаний преимущественно в форме холдинговых. Форма холдинга с одной стороны, обеспечивает большую хозяйственную самостоятельность подразделениям ТНК, а с другой — дает возможность осуществлять эффективное руководство согласно выбранным целям и стратегиям, обеспечивать финансовый контроль за их деятельностью.

Можно выделить основные направления изменений в структуре и функциях руководства крупным бизнесом, которые имели место в конце XX – начале XXI вв.:

— формирование прозрачной системы корпоративного руководства, обеспечивающей эффективность работы органов высшего уровня управления и являющейся одним из главных инструментов создания акционерной стоимости;

— разработка свода правил, четко определяющих взаимоотношения между акционерами, собственниками, советом директоров и высшим менеджментом (данный свод содержит перечень прав и обязанностей, структуру, условия членства и ключевые процедурные вопросы, относящиеся к работе основных органов управления корпорацией);

— обеспечение прав акционеров по управлению компанией за счет принятия соответствующих внутренних документов;

— повышение роли и значимости совета директоров, введение в его состав независимых членов, соблюдение баланса между независимостью и профессионализмом членов совета директоров, сокращение количественного состава совета;

— интернационализация состава совета директоров (например, в Западной Европе в среднем 24% компаний имеют в составе совета иностранцев, в Швейцарии Нидерландах и Великобритании — 53%, 47% и 40% соответственно¹ в США —

¹ European Corporate Governance Report 2011: Challenging Board Performance. P. 37.

21%, в 90% компаний директора — американцы имеют опыт работы за границей¹);

— создание при совете директоров комитетов с целью повышения эффективности его работы (по стратегическому управлению, аудиту, управлению рисками, вознаграждениям, корпоративной социальной ответственности, корпоративному управлению);

— расширение полномочий и конкретизация функций исполнительных органов, повышение роли и ответственности главного администратора (Chief Executive Officer, CEO).

В современных условиях глобализации постоянно идет поиск новых, более эффективных форм организации и функционирования корпоративного центра, который опирается как на передовые методы, так и на нестандартную практику, сочетающую в себе преимущества различных моделей. От крупных корпораций этот процесс требует большей гибкости и готовности к использованию инноваций в сфере корпоративного управления.

В каждой стране система корпоративного управления имеет определенные характеристики и составляющие элементы, которые отличают ее от структур других стран. В экономической литературе выделяются различные модели: англо-саксонская, характерной особенностью которой является дисперсное владение акциями; германская и японская, в основе которых находится система банковского контроля, а также семейная модель, характеризующаяся высокой концентрацией собственности и контроля, и капитал которой формируется и распределяется по семейным каналам. Если классифицировать модели в соответствии с принципом концентрации собственности, то англо-саксонскую модель можно отнести к аутсайдерской, а германскую, японскую и семейную модели — к инсайдерской.

¹ KFCM100 : New directors and new directions at America's most valuable / Korn/Ferry International, 2011. P. 8.

В мировой экономике прослеживается четкая тенденция к унификации и стандартизации различных областей хозяйственной и управленческой деятельности. Развитие процессов глобализации в конце XX — начале XXI вв. привело к трансформации национальных моделей и гармонизации систем корпоративного управления. Международный характер операций ТНК, интернационализация структуры капитала, обусловили необходимость разработки и внедрения общих правил для получения информации инвесторам о состоянии бизнеса и его владельцах. Развитие глобальных финансовых рынков, расширение транснациональных потоков капитала и инвестиций, изменение условий конкуренции стали предпосылкой развития корпоративного управления в сторону создания так называемой комбинированной модели, сочетающей в себе элементы различных систем.

Страны с германской и японской моделями корпоративного управления в современных условиях уделяют особое внимание повышению ликвидности своих фондовых рынков и их конкурентоспособности, принимают законодательные акты и регулирующие документы, усиливающие степень защиты инвесторов и ограничение влияния банков на формирование системы корпоративного управления нефинансовых корпораций, что свидетельствует о внедрении принципов англо-саксонской модели. Напротив, в компаниях с англо-саксонской системой наблюдается тенденция к принятию регулирующих документов, направленных на снижение конфликтов между менеджерами и акционерами, между мажоритарными и миноритарными акционерами, а также укрупнение пакетов акций, принадлежащих основным акционерам.

Семейная модель корпоративного управления получила распространение практически во всех странах мира, поэтому с точки зрения правовых механизмов регулирования деятельности корпораций не поддается четкой типологизации. Однако влияние процессов глобализации хозяйственной деятельности и необходимость в инвестициях заставляют семейные компа-

нии адаптировать систему корпоративного управления к требованиям фондовых бирж и организаций, разрабатывающих стандарты в данной области, что приводит к трансформации семейной модели в сторону англо-саксонской.

Различные инструменты контроля со стороны акционеров, такие как пирамидальное построение группы компаний, двойные классы акций, соглашения между акционерами, перекрестное владение акциями и пр. получили широкое распространение как в компаниях Европы и США, так и азиатских стран, вне зависимости от того, какой модели управления придерживается корпорация. Практически, во всех развитых странах в настоящее время предусматривается вопрос об усилении роли и значения совета директоров, участия в совете директоров не только внешних, но и независимых директоров, разграничении функций главного администратора и председателя совета, оптимизации структуры корпоративного управления.

В целом, страны, использующие инсайдерскую модель, основное внимание уделяют обеспечению акционеров большими правами по принятию решений. Страны, использующие аутсайдерскую модель, направляют свои усилия на увеличение представительства инвесторов в совете директоров и усиление контроля за деятельностью компаний со стороны совета директоров.

Принятие новых законодательных и регулирующих документов в данной области привело к увеличению числа компаний, использующих гибридную модель, сочетающую элементы существующих моделей. Продолжают сохраняться различия в рамках следующих составляющих систем корпоративного управления: уровень концентрации собственности, финансовая отчетность, структура и состав совета директоров, полномочия высшего управленческого звена, система вознаграждения. Хотя в этом направлении также происходят изменения.

Крупнейшие глобальные компании развиваются в рамках различных правовых систем, однако они вынуждены учитывать глобальные условия хозяйственной жизни. В связи с этим,

крупные ТНК стремятся использовать комбинированную модель, учитывающую требования международной практики корпоративного управления и преимущества существующих моделей.

Таким образом, в условиях глобализации мировой экономики по мере укрупнения компаний и расширения интересов акционеров и других стейкхолдеров, значимость корпоративного управления усиливается. Факторы корпоративного управления имеют определяющее значение при инвестиционном анализе, что оказывает прямое воздействие на экономические условия развития бизнеса. Возрастает роль корпоративного управления в обеспечении конкурентных преимуществ ТНК на национальном и международном рынках.

В России в настоящее время сформировался рыночно ориентированный корпоративный сектор российской экономики, включающий крупные промышленные и промышленно-торговые акционерные компании, финансово-промышленные группы и международные компании. Развитие крупных российских компаний характеризуется достаточно сложной и непрозрачной структурой собственности с доминированием крупного акционера. Важную роль в корпоративном секторе играет государство, выступая в качестве акционера, а также оказывая регулярную поддержку ряду крупных компаний, имеющих стратегическое значение для страны. Формирующаяся система корпоративного управления в России в настоящее время отражает черты доминирующих моделей: англо-саксонской, японо-германской и семейной. При сохранении элементов национальной специфики российские компании постепенно начинают применять передовые технологии и механизмы корпоративного управления, присущие ТНК стран с развитой экономикой. Становление российской модели корпоративного управления происходит на фоне общемировой тенденции сближения различных моделей, поэтому скорее всего она будет соответствовать комбинированной модели, а ее эффективность прежде всего будет определяться оптимизацией интере-

сов всех стейкхолдеров. Можно выделить основные направления совершенствования системы корпоративного управления, которые целесообразно внедрить в практику российских компаний в ближайшее время в целях повышения их конкурентоспособности:

- внедрение международных и национальных стандартов корпоративного управления, международной финансовой отчётности;
- разработка и развитие систем управления отношениями с миноритарными акционерами;
- максимальная прозрачность бизнеса, в том числе структуры собственников (при условии принятия на государственном уровне соответствующих норм, защищающих интересы собственника);
- разделение функций собственности и контроля, участие совета директоров в управлении стоимостью компании, введение в состав совета независимых директоров, представителей сотрудников компании;
- создание системы внутрифирменного контроля и независимого комитета по аудиту во всех публичных компаниях;
- внедрение эффективной системы риск-менеджмента во внутрифирменное управление;
- разработка и принятие программ в области корпоративной социальной ответственности.

Проблема формирования эффективной модели корпоративного управления в России не может быть решена только на уровне компаний, базовые принципы российской системы обусловлены прежде всего экономическими, правовыми и институциональными условиями, разрабатываемыми на макроуровне. На современном этапе деятельность российского правительства направлена на обеспечение стабильных институциональных и благоприятных инвестиционных условий для развития корпоративного сектора во всех отраслях экономики с целью создания крупных корпоративных

структур, способных конкурировать с ведущими мировыми производителями. В этой связи можно отметить, что эффективность системы корпоративного управления в России будет определяться возможностью использования передовых методов корпоративного управления и передовой практики ведущих компаний мира с учетом современных процессов конвергенции моделей корпоративного управления под влиянием процессов глобализации.

3.2. Советы директоров российских компаний: теория и практика

Последние два десятилетия XX в. и первые два десятилетия XXI в. наглядно продемонстрировали быстрое развитие тенденции унификации правового регулирования ведения бизнеса. Особенно быстро и наглядно этот процесс развивался в области регулирования акционерной формы ведения бизнеса. К числу основных факторов, двигающих этот процесс, можно отнести следующие:

- стремление инвесторов из развитых стран действовать в среде, которая является для них привычной и принесла успешные экономические результаты в развитых странах;
- стремление получателей инвестиций в странах с развивающимися рынками увеличить приток капиталов и технологий в свои страны и компании, освоить управленческую практику, которая показала свою эффективность на протяжении длительного исторического периода в развитых странах;
- усилия органов, регулирующих развитие бизнеса в целом и финансовых рынков в странах с развивающимися рынками, в частности, приблизить свои регуляторную среду к той, которая существует в странах с развитыми рынками;