

7. Сергеева, М.Г. Дидактический принцип развития непрерывного экономического образования: Монография. / М.Г. Сергеева. – Курск: Региональный финансово-экономический институт, 2012. – 422 с.
8. Сергеева, М.Г. Маркетинговая служба как инструмент рынка труда и рынка образовательных услуг / М.Г. Сергеева // *Alma mater*. – 2011. – № 11. – С. 60-67.
9. Сергеева, М.Г. Непрерывное экономическое образование как приоритетное направление модернизации российского образования / М.Г. Сергеева // *Alma mater*. – 2010. – № 6. – С. 19-24.
10. Сергеева, М.Г. Педагогическая концепция непрерывного экономического образования: Монография. / М.Г. Сергеева. – Курск: РФЭИ, 2010. – 249 с.
11. Сергеева, М.Г. Перспективные технологии обучения в профессиональном образовании / М.Г. Сергеева // *Специалист*. – 2009. – № 1. – С. 26-31.
12. Сергеева, М.Г. Подготовка специалистов экономического профиля посредством разработки модели профессиональной компетентности на пути экономического возрождения России / М.Г. Сергеева // *Экономическое возрождение России*. – 2008. – № 2. – С. 63-68.

**Л.Е. Мошкова**

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ И ФИНАНСОВОЙ  
НЕСТАБИЛЬНОСТИ: ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

Рассмотрены тенденции развития принципов и моделей корпоративного управления, особенности формирования национальной модели и возможности развития корпоративных отношений в современных условиях.

**Ключевые слова:** корпоративизм, корпоративное управление, антикризисная программа, модели, принципы.

**L.Ye. Moshkova**

**CORPORATE GOVERNANCE IN THE CONTEXT  
OF ECONOMIC SANCTIONS AND FINANCIAL INSTABILITY:  
CHALLENGES AND OPPORTUNITIES**

The article explores main trends in development of principles and models of corporate governance, features of forming the national model and possibilities of corporate relations development in the modern context.

**Key words:** corporatism, corporate governance, anti-crisis program, models, principles.

В условиях финансовой нестабильности, действия экономических санкций в экономике России идет активный процесс поиска и мобилизации антикризисных мер по преодолению негативных социально-экономических процессов.

Одним из результативных инструментов борьбы с кризисными явлениями, на наш взгляд, является правительственная антикризисная программа.

В программу включен широкий спектр мер, призванных воздей-

ствовать на финансовый, экономический, и, что весьма существенно, социальный климат в стране. Как положительный момент отмечается, что по разнообразию предлагаемых инструментов поддержки отечественных производителей программа многосторонней комплексной. При этом экспертное сообщество, например, Ассоциация независимых директоров (АНД) констатирует, что в ней почти не затронуты вопросы корпоративного управления. Такое отношение объясняется тем, что правительство до сих пор не считает корпоративное управление мерой борьбы с кризисом.

С подобной точкой зрения можно согласиться при одном существенном условии. Так, если бы российская экономика успела по-настоящему освоить мировой опыт корпоративизма и выработать эффективную национальную модель корпоративного управления. Но, поскольку это условие отсутствует, мы считаем, что развитие принципов корпоративного управления в России, создание для него более совершенной институциональной базы не только могут, но и должны дополнить список антикризисных мер.

Проведенный в конце 2008 года опрос участников Второго Всероссийского форума корпоративных секретарей выявил, что пошатнувшееся доверие к рынку менеджеры предлагают восстановить прежде всего путем повышения качества корпоративного управления (50% ответов), а также мобилизацией механизмов саморегулирования компаний и совершенствованием системы независимого аудита. Сторонников усиления прямого государственного вмешательства в бизнес гораздо меньше.

Устойчивым трендом на ближайшее время для российских корпораций должно стать создание системы управления инвестиционными рисками. Работа в условиях экономической нестабильности может также дать импульс к развитию и многих других аспектов корпоративного управления, которые не получили пока что в нашей стране должного развития.

Следует предельно кратко остановиться на том, что понимается в современных условиях под основными принципами корпоративного управления и выявить те из них, которые смогут сыграть наиболее существенную роль в противостоянии депрессивным, кризисным явлениям.

Прежде всего, существенно, что нет и не может быть единой системы корпоративных отношений и корпоративного управления, независимой от степени развития, характера и традиций функционирования экономики в различных странах, с различной законодательной базой, с различными менталитетами населения.

Как известно, в научной литературе утвердилось разделение на

три основные, классические корпоративные модели: англо-американскую, континентальную и азиатскую.

По первой модели корпорация организуется и управляется преимущественно в интересах ее собственников (акционеров). Число акционеров достаточно велико, то есть собственность расплывлена. При этом, естественно, наемные менеджеры играют самую значительную роль в управлении корпорацией, что порождает проблему контроля за их действиями. Контрольные функции возлагаются на совет директоров. Финансирование корпорации осуществляется через фондовый рынок.

Сложившаяся в англо-американской модели структура управления капиталом такова, что в среднем свыше 40 процентов акционерных капиталов принадлежит различным фондам, инвестиционным компаниям, благотворительным организациям, которые по природе являются финансовыми спекулятивными компаниями. И хотя около половины капиталов принадлежат частным лицам, определяющими поведение и политику корпораций в англо-американской модели выступали в последние десятилетия, особенно с начала так называемой «рейганомики», финансовые организации.

Континентальная, или европейская модель отличается более высоким уровнем концентрации собственности. В структуре капитала до 70% принадлежит финансовым организациям. Как правило, у компании есть стратегические инвесторы с блокирующими пакетами акций. В этой роли часто выступают банковские структуры. Через банки в этой модели осуществляется и финансирование. Сложность модели связана с тем, что корпорации вынуждены в большей или меньшей мере учитывать интересы не только акционеров, но и менеджеров, работников, потребителей, государственных структур, партнеров-поставщиков. Для управления компаниями создается не один совет директоров, а двухступенчатая система: наблюдательный совет, обладающий контрольными функциями и наполовину формируемый коллективом работников компании, а также правление, наделяемое правами коллективного генерального директора.

Третья модель, азиатская, связана со спецификой бизнеса в странах Восточной Азии, прежде всего в Японии, первой осуществившей модернизационный прорыв. Система прав собственности основана на перекрестном владении акциями различных бизнес-структур, в том числе банковских. В свободном обращении находится небольшое число акций, поэтому зависимость от фондового рынка не слишком сильна. Внутренняя система таких компаний стремится в идеале к повторению иерархических отношений традиционной боль-

шой семьи, как единого сообщества всех сотрудников корпорации.

В России корпоративное управление пошло особым путем, не копируя полностью ни один из классических образцов. Национальная специфика корпоративизма связана с тем, что российские компании возникали не путем длительных проб и ошибок, а в результате быстрой массовой приватизации и последовавшего перераспределения собственности. На первом этапе реформ угадывалось стремление их организаторов воспринять англо-американскую модель корпоративизма. Но к концу 90-х годов стал ощутим поворот к воспроизводству характерных черт германской и японской моделей.

Интересы страны и общества, с одной стороны, и нарождающегося класса крупных собственников, с другой, пришли в противоречие. Преследуя собственные цели, российская бизнес-элита не способствовала формированию отечественной модели корпоративизма, и даже зачастую активно препятствовала процессу. Так, были пролоббированы запреты на обслуживание российских резидентов зарубежными банками, блокировано проникновение на наиболее выгодные рынки (прежде всего сырьевые) западных фирм. В то же время персонал ведущих российских компаний проходил переобучение за рубежом.

В итоге в России сформировалась собственная, гибридная модель управления корпорациями. Основными участниками корпоративного управления выступают, как и в англо-американской модели, акционеры, совет директоров и менеджеры. Но при этом структура владения капиталом сильно отличается от существующих в классических моделях. В среднем около 50% капитала принадлежит в российских корпорациях высшему менеджменту, около 30% – частным инвесторам и по 10% – государству и прочим владельцам. Состав *совета директоров* в российских корпорациях аналогичен японской модели и почти полностью состоит из внутренних участников.

В классических моделях приоритетом выступает совмещение и объединение (гармонизация) интересов акционеров, персонала и руководителей в реализации корпоративной стратегии. Особое внимание уделяется интересам акционеров через их участие в делах компании. Во взаимоотношениях руководителей и персонала важнейшее условие – формирование единого стиля сотрудничества путем подбора системы мотивации и направленности ее на общие интересы и цели. Обязательной характеристикой корпоративной структуры выступает специальная система оценки персонала, его квалификации, итогов деятельности и личного вклада в коллективный результат. Но как раз эти весьма существенные параметры корпоративного управления не получили развития в России. Не получили, поскольку проведение

приватизации обеспечило лишь разукрупнение собственности, но не предусмотрело создания механизмов работы с интересами, целями и задачами всех групп собственников.

Характеристика реально существующей российской модели корпоративного управления включает пять основных позиций:

- доминирование крупных собственников и, соответственно, неразвитость корпоративной демократии (распылить акции между менеджерами, членами трудовых коллективов и инвесторами не получилось, из-за массового «сброса» мелкими держателями акции оказались сконцентрированы в руках крупных спекулянтов, в итоге акции не котируются на биржах, фондовый рынок имеет непропорционально малое для масштабов экономики страны число эмитентов);

- олигархизм, сращивание банковского капитала и промышленности, что отчасти напоминает о японских крупных корпорациях, так называемых кэйрэцу, но без пронизывающей японскую деловую жизнь национальной идеологии и строгой морали, ориентирующих на легальность бизнеса и его соответствие общенациональным интересам, а не только на различные способы обогащения олигархов и их «обслуживающего персонала»;

- сохранение сильных позиций государства в экономике, в последние годы относительного нефтегазового «процветания» только нараставшие;

- сильные позиции директорского корпуса, когда главный менеджер компании имеет практически полный контроль за деятельностью предприятия и способен блокировать любое влияние внешних инвесторов (то есть – отсутствует эффективный внешний контроль за деятельностью корпорации);

- нехватка инвестиционных ресурсов (2).

Под влиянием выхода отечественных компаний на международные финансовые рынки корпоративное управление в России получило в последние годы стимул к развитию, но этот стимул оказал благотворное воздействие крайне неравномерно. Сегодня можно разделить все российские компании на три очень неравные по численности группы.

Первую составляют компании, в которых корпоративное управление приближается к международным стандартам. Их на всю огромную страну всего около 70. Вторая группа – те, кто находятся на пути целенаправленного последовательного совершенствования корпоративного управления. По данным Национального совета корпоративного управления они исчисляются сотнями, но в сумме таких компаний – не больше тысячи. Прочие относятся к третьей группе – тех, кого тема корпоративного управления интересует исключительно фор-

мально, либо не интересует вовсе. Если учесть, что в России действуют свыше 180 тысяч компаний (акционерных обществ), эта группа составляет подавляющее большинство.

Дело не только в недостаточно разработанной законодательной базе российского корпоративного управления, но и в том, что реальная хозяйственная практика не всегда укладывается в юридические рамки, не всегда протекает так, как рассчитывали авторы законодательных актов. Недостатки реально существующей российской модели гипертрофированно отражают сейчас «болезни», которыми «болеют» германская и японская модели. Эти болезни – следствие рудиментов олигархизма, которому в России, вследствие недостаточно последовательной антимонопольной политики двух последних десятилетий.

В наиболее общем плане четыре принципа корпоративизма, зафиксированные в кодексе международной Организации экономического сотрудничества и развития, формулируются так: справедливость – ответственность – прозрачность – подотчетность.

Четко следовать этим принципам, распространяя их и на партнерские отношения корпорации с властью, общественностью, поставщиками и потребителями – значит, с одной стороны, предупреждать или хотя бы нейтрализовать негативное воздействие кризисных явлений и, с другой стороны, значительно повышать эффективность антикризисных мер.

Экономика, в которой корпоративные принципы управления играют главенствующую, определяющую роль, значительно эффективнее именно на тех направлениях, которые обеспечат факторы преодоление причин, порождающих экономическую нестабильность. Для России такими факторами оздоровления и выхода на новый уровень развития являются: во-первых, создание эффективной банковской системы, которая сможет действительно стать, образно говоря, кровеносной системой экономики и в которой появятся рыночные фонды так называемых «длинных» денег с возможностями кредитования серьезных долгосрочных проектов. Во-вторых, необходимо осуществление модернизационного прорыва – с бесповоротным отказом от теории «энергетической (точнее – ресурсной) сверхдержавы», необходимы реальные энергичные шаги по диверсификации экономики, которая должна опираться на новейшие технологии, последние достижения науки. Об этом четко сказано в антикризисной программе Правительства Российской Федерации:

«Главная модернизационная задача Правительства – смена сложившейся модели экономического роста. Вместо «нефтяного» роста мы должны перейти к инновационному. Будут поддержаны важней-

шие инновационные процессы, включая повышение энергоэффективности экономики».

В правительственной программе утверждается необходимость не только сохранения, но и частичного расширения социальных расходов государственного бюджета. В то же время большинство ученых-экономистов настаивают на необходимости сокращения бюджетных расходов, провоцирующих инфляционные процессы. Снять это противоречие возможно при повышении социальной ответственности бизнеса, а такая ответственность тем выше, чем выше в стране корпоративная культура.

Антикризисную программу необходимо также дополнить, усовершенствовав антимонопольное законодательство, точнее – ужесточив его самым решительным образом. Эта мера должна способствовать не только оздоровлению конкуренции, как обязательного условия развития, но и преодолению перекосов в формировании российских компаний на принципах корпоративного управления. Все названные меры в комплексе должны снести главный барьер на пути экономического развития страны – высокую инфляцию, которая деформирует экономику, отнимая у неё шансы развития, и ослабляет финансовую систему страны.

Сейчас главную задачу управление наших компаний и предприятий справедливо усматривает в обеспечении выживаемости в условиях экономической нестабильности. Но уже сегодня следует учиться четко формулировать задачи на следующий период – экономического подъема и ускоренного социального развития страны, которые станут значительно эффективнее при правильном и последовательном использовании существующего огромного опыта корпоративного управления. Для российских компаний чрезвычайно важно именно в кризисных условиях укрепить корпоративное управление, добиться соответствия российским и международным кодексам корпоративного управления, распространить их действие на десятки тысяч компаний, которые до сих пор находятся вне процесса становления современного российского корпоративизма.

Процесс укрепления принципов корпоративного управления, распространения кодексов корпоративной этики и превращения их в антикризисный инструмент – это не только вопрос бизнес-стратегии. Это в обязательном порядке вопрос наиболее эффективных взаимоотношений бизнеса и власти – отношений сотрудничества и гармонизации усилий.

#### ***Библиографический список***

1. Мошкова, Л.Е. Корпоративное управление: региональный аспект /

**О.И. Пахомова**

**ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА  
В ФОРМИРОВАНИИ И ФУНКЦИОНИРОВАНИИ  
КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР**

Раскрыта терминология понятия «корпоративная структура», рассмотрено формирование и функционирование зарубежных и российских корпоративных структур. Выявлены особенности корпораций в разных странах. Проведен сравнительный анализ формирования и функционирования зарубежных и российских корпоративных структур, дана оценка применения зарубежного опыта в российской экономике.

**Ключевые слова:** корпоративная структура, формирование и функционирование корпоративных структур, корпоративная структура России, корпорация, зарубежный опыт.

**O. I. Pakhomova**

**APPLICATION OF FOREIGN EXPERIENCE IN FORMATION AND FUNCTIONING OF CORPORATE STRUCTURES IN THE RUSSIAN ECONOMY: ASSESSMENT OF POSSIBILITIES**

The article reveals the terminology of the "corporate structure" concept, discusses the issues of formation and functioning of Russian and foreign corporate structures and highlights peculiarities of corporations in different countries. The author provides comparative analysis of formation and functioning of Russian and foreign corporate structures and attempts to assess the application of foreign experience in the Russian economy.

**Keywords:** corporate structure, formation and functioning of corporate structures, corporate structure of Russia, corporation, foreign experience.

Корпоративная структура включает в себя комплекс промышленных предприятий, научных, инвестиционных, страховых и юридических организаций, банков.

Корпоративная структура представляет с собой объединение индивидуальных капиталов в единой целостной системе корпоративного капитала. Это позволяет рассматривать экономические решения с точки зрения капитализации корпорации, т.е. оценки капитала с точки зрения будущих доходов и степени устойчивости ее получения [1].

Целью корпоративных структур является получение максимальной прибыли с помощью рационального использования имеющихся ресурсов и создания новых видов продукции или услуг, что в итоге приводит к устойчивому социально-экономическому развитию в разных регионах и странах.