

**Харчилава Х.П.**

канд. экон. наук, доцент Финансового университета при Правительстве РФ, Москва

e-mail: leorem@yandex.ru

**Боттаев А.Ю.**

Аспирант кафедры «Корпоративное управление» ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва

e-mail: alimucci@gmail.com

**Karchilava H.P.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Financial University at the Government of the Russian Federation, Moscow

e-mail: leorem@yandex.ru

**Bottaev A.Yu.**

Postgraduate Student, "Corporate Governance" Department, FSBEI HE State University of Management, Moscow

e-mail: alimucci@gmail.com

## Воздействие корпоративного управления на эффективность деятельности компании

**Аннотация**

В настоящее время зарубежные примеры показывают нам, что корпоративное управление играет важную роль в развитии организации и улучшении ее показателей. Международная интеграция лишь способствует привлечению полезных и современных стандартов корпоративного управления других стран. В данной статье затрагивается вопрос воздействия корпоративного менеджмента на организацию в целом. Имеется несколько видов показателей, способных оценить значимость рейтинга корпоративного управления для эффективного функционирования компании, рейтинга, который способен отражать все преимущества и недостатки компании перед заинтересованными лицами. Тем не менее данные показатели не способны точно оценивать зависимость, так как существует множество факторов, которые невозможно учесть. Для этих целей автором предлагается опираться на теорию «Balanced Scorecard».

**Ключевые слова:**

корпоративное управление, эффективность, оценка эффективности, оценка стоимости компании, корпоративный рейтинг, корпорация, результат, система сбалансированных показателей, защита прав акционеров

## The Impact of Corporate Management on the Effectiveness of the Company

**Abstract**

Nowadays international examples show us that corporate management plays an important role in development of companies and international integration attracts useful and effective standards of corporate management other countries. In this article the main idea deals with influence of corporate management for efficiency of organization in all. There are few types of indicators that can assess the significance of corporate governance rating for the efficient functioning of the company, the rating, which is able to reflect all of the advantages and disadvantages of the company to stakeholders. However, those indicators don't give us accurate results, because there are a lot of reasons which should be pointed. That's why authors offer to use a model called "Balanced Scorecard".

**Keywords:**

corporate governance, efficiency, performance evaluation, valuation of companies, corporate rating, corporation, Balanced Scorecard, protection of the rights of shareholders.

Эффективность управления отражает результативность обеспечения социально-экономического развития предприятия. В связи с этим эффективность управления проявляется в достигнутых показателях результативности всей деятельности предприятия. Зарубежный рынок является основным полем для экономической активности и расширения крупных российских компаний. Именно он способствует эффективной интеграции и является фундаментом для построения доверительных отношений. Иностранным компаниям и частным лицам важно иметь полный доступ ко всей информации об организации, с которой они сотрудничают. Необходимо знать, кем является их партнер, какие цели ставит перед собой правление компании, на чем базируется организация, какова ее организационная структура,

как она проявила себя в своей стране, какие планы организация строит для внешнего развития, а также открытость компании и достоверность той информации, которую она предоставляет. Общепринятые международные стандарты должны полностью соответствовать текущей практике корпоративного управления организации. Прагматизм бизнеса подталкивает его к конкретным шагам по улучшению уровня корпоративного управления. Лишь таким образом организационная структура способна обезопасить держателей акций и вкладчиков от финансовых рисков, защитить их интересы и сформировать полное соблюдение ответственности компании перед ними.

Рейтинг является наиболее комплексной оценкой качества корпоративного управления [2]. Рейтинг

корпоративного управления способен отражать все преимущества и недостатки компании перед заинтересованными лицами. Данный рейтинг, прежде всего, направлен на измерение фактической эффективности деятельности, а не на соблюдения всех формальных правил корпоративного управления, закрепленных документально. Зарубежные авторы с давних пор изучают влияние данного рейтинга на общую эффективность организации, но каких-либо основополагающих открытий в данной области не было зафиксировано. В современных условиях большой интерес представляет метод оценки эффективности деятельности предприятий, основанный на системном подходе к анализу результатов деятельности. Чаще всего эта задача решается при помощи вовлечения в анализ все большего числа показателей и отыскания из их числа таких, которые в большей степени отражают результативность работы коллектива предприятия. Однако при увеличении количества показателей неизбежно возникает вопрос определения их значимости, роли в достижении эффективной деятельности. Для учета неравнозначности показателей применяется их ранжирование – присвоение показателям фиксированной балльной оценки, которая тем больше, чем важнее рассматриваемый показатель.

На данный момент существует два основных вида показателей, оценивающих эффективность компании:

- операционные показатели;
- показатели стоимости.

Если мы рассматриваем операционные показатели, то для их измерения прежде всего используется ряд финансовых коэффициентов рентабельности:

- рентабельности собственного капитала;
- рентабельности активов;
- рентабельности продаж.

По данной проблеме также проводились исследования учебно-научной лаборатории финансов корпорации ГУ-ВШЭ (Государственный университет – Высшая школа экономики). Эти исследования не могут подтвердить непосредственное влияние рейтинга корпоративного управления на показатели операционной эффективности организации.

Лидеры ведущих компаний на данный момент делают больший акцент на краткосрочных целях, нежели чем на стратегически важных задачах, что ведет к снижению общей стратегической эффективности. Помимо этого, все решения, которые принимаются правлением компании, имеют временную задержку, так как многие из них невозможно реализовать в кратчайшие сроки, потому что

реальную оценку эффективности данных решений можно дать лишь исходя из перспектив. Таким образом, достаточно сложно связать рейтинг корпоративного управления с операционной деятельностью компании. В связи с этим целесообразно давать именно стоимостную оценку того или иного решения, на основании которой уже определять рейтинг корпоративного управления.

*Стоимостная оценка опирается на теорию VBM (Value-Based Management).* В русскоязычной теории и практике менеджмента эта концепция известна как управление на основе стоимости, или ценностно-ориентированный менеджмент [1]. VBM – это концепция управления, направленная на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации усилий на ключевых факторах стоимости. В основе этой концепции лежит постулат: стоимость фирмы определяется будущими денежными доходами ее собственников, а новая стоимость создается лишь тогда, когда компании получают такую отдачу от инвестированного капитала, которая превышает все затраты, включая затраты на его привлечение [3].

Проанализировав теорию VBM, можно утверждать, что корпоративное управление – это, прежде всего, комплекс методов, которые позволяют совершать такие важные функции, как контроль и управление, организация и планирование, поэтому именно эти характеристики играют наибольшую роль в становлении рейтинга КУ (корпоративное управление).

Существует ряд показателей, которые входят в теорию VBM. Данные показатели оценивают влияние рейтинга КУ на эффективное развитие компании: денежная стоимость, экономическая стоимость и акционерная стоимость.

Определив данные показатели компании, мы можем построить математические модели, состоящие из набора коэффициентов, других показателей (в том числе и операционных), на основе которых мы можем оценить влияние рейтинга корпоративного управления на стоимость компании. Ключевую роль при математическом способе оценки играет актуальность всех данных, а также качество и оптимизация сбора данных в целом.

Увы, но в России провести анализ динамики стоимости компании возможно лишь за короткий промежуток времени, поэтому использование математических моделей, основанных на оценке стоимости, не является оптимальным путем исследования. Когда в будущем российские организации смогут достоверно и открыто предоставлять свои

статистические данные, как во внутренние подразделения, так и в открытые каналы доступа, данные модели анализа и оценки будут играть ключевую роль. В наше время вопросы эффективности управления, прибыльности и открытости компании, обеспечения защиты прав акционеров приобретают все большее значение при оценке привлекательности отдельного предприятия и решении вопросов об инвестировании в российскую экономику в целом. Используя только операционные данные или модели стоимости, невозможно точно оценить влияние рейтинга корпоративного управления на эффективность деятельности организации, поэтому автор предлагает именно на основе осуществления стратегических задач оценивать данную зависимость.

Как повысить эффективность корпоративного управления?

С целью соблюдения баланса интересов внутри организации и выхода на международный рынок необходимо поставить все задачи, которые стоят перед высшим руководством, и достигнуть их в соответствии с определенным временным интервалом.

Не секрет, чем выше рейтинг компании на рынке, тем сильнее развита эффективная работа высших уровней компании, что, безусловно, повышает шансы достичь поставленных стратегических, финансовых и тактических задач на новом рынке.

Единственной и самой важной задачей выхода на новые рынки является максимизация прибыли. Для компании также важно улучшение производительности труда, рентабельности, имиджа и других данных, связанных с эффективностью. Все это, безусловно, выражается в операционных измерениях. Не следует забывать, что динамика указанных показателей появляется не сразу, а постепенно, в течение одного и более лет. Так что однозначно сказать заранее, эффективно ли корпоративное управление, к сожалению, не представляется возможным.

Для улучшения качества и повышения результативности корпоративного управления в крупных предприятиях, стремящихся выйти на новый уровень, а также в среднем и малом бизнесе авторами предложено рассмотреть теорию Р. Каплана и Д. Нортон «Balanced scorecard» (Система сбалансированных показателей), основной целью которой является интеграция всех основных показателей компании в одну общую модель.

Balanced scorecard — инструмент стратегического и операционного управления, с помощью которого можно полномасштабно увязать стратегию предприятия с бизнес-процессами и действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осу-

ществлять контроль реализации стратегии [10]. Суть теории — максимально компактно и информативно изложить менеджменту главный материал, который в дальнейшем будет использоваться для принятия конкретных управленческих решений.

Финансы, бизнес-процессы, рынок, сотрудники — четыре основных блока, которые входят в систему сбалансированных показателей «Balanced scorecard» и отражают основную информацию для управленческой деятельности. Зачастую для выбора верного пути команда руководителей использует мозговой штурм — метод, при котором информация сортируется, сжимается, выдвигаются самые разные, нередко абсурдные идеи, из которых в конце обсуждения принимают наиболее аргументированное и убедительное решение [4].

К основным источникам повышения эффективности в компаниях можно отнести следующие:

- интенсивный информационный обмен между ее подразделениями, что помогает в координации планов и графиков поставок материалов, сырья и полуфабрикатов, их переработки и доставки потребителю конечной продукции;
- существенное ускорение всего цикла потребления материалов и сырья, и соответственно, ускорение оборачиваемости капиталов, а также окупаемости вложенных средств;
- экономия на издержках рыночных операций (поиск поставщиков, ведение переговоров о сделках в случае несоблюдения положений контракта и т.д.; особенно значительны в странах, где слабо развита рыночная инфраструктура).

Интересной особенностью данной модели является то, что финансовые данные — это уже прошедшие действия, и, как следствие, данные показатели нужны для реализации краткосрочных целей. Следовательно, чтобы оценить эффективность предприятия в будущем как на внутреннем, так и на международном рынке, необходимо применить принцип «где компания сегодня» и «где компания будет завтра».

Таким образом, можно выявить три главных фактора, которые ведут к успеху компании:

- разработка стратегических задач и их достижение;
- эффективное корпоративное управление;
- способность быстро реагировать на изменяющиеся условия.

Модель сбалансированных показателей предполагает, что для определенной иерархии управления установлены свои показатели результативности. Такой подход позволяет наиболее точно выявить самые важные проблемы и предпринять высшим руководством меры для их решения. Метод «Balanced

Scorecard» позволяет выявить в одной модели все критерии, которые влияют на эффективность корпоративного управления. Как следствие, руководство внесет директивы для улучшения основных показателей, таких как рентабельность, фондоотдача, имидж компании, величина чистой прибыли и др. Нельзя забывать про эффект синергии, согласно которому компания будет функционировать тогда, когда все ее звенья будут работать на благо единой задачи. Следовательно, это приведет к формированию грамотно выстроенной корпоративной структуры, которая будет являться фундаментом для дальнейшего продвижения и расширения организации [6]. Продолжение работ по изучению в данной области, обусловливается необходимостью формирования новых моделей сотрудничества между корпорациями и государством как инструмента развития отдельно взятой отрасли, так и всей экономики страны в целом [7].

К настоящему моменту имеется ряд неплохих теоретических разработок в отношении практики организации эффективной системы КУ, хотя они представлены в отечественной литературе в основном переводными изданиями. Наряду с этим ощущается недостаток разработок по систематизации

опыта и адаптации международных систем КУ к рынку России. Подводя некий итог, можно сделать вывод о том, что увеличение значимости корпоративного управления позволит компании расширяться и двигаться в новом направлении, стимулировать инвестиционную активность и расширять свои масштабы сотрудничества, развиваться как внутри страны, так и за ее пределами, покоряя все более дальние горизонты экономической активности. Все это, несомненно, создаст дополнительную стоимость предприятия. В наши дни для того чтобы понять, насколько эффективно функционирует корпоративное управление, недостаточно опираться лишь на финансовые показатели. Они могут являться лишь неким базисом, для развития и грамотного использования которого следует проводить тщательный анализ всех показателей организации, в том числе и внутренних, которые не являются стабильными в крупных компаниях. Для получения точных данных встает вопрос об использовании системы сбалансированных показателей с целью выявления изменений совокупности множественных факторов, которые оказывают непосредственное воздействие на достижение стратегических и тактических целей предприятия.

## Литература

1. Бобошко Д.Ю. Определение ценности для акционеров непубличных компаний в концепции ценностно-ориентированного менеджмента [Текст] / Д.Ю. Бобошко // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 8(16). – С. 21–33.
2. Дементьева А.Г. Рейтинги корпоративного управления – ориентир для принятия инвестиционных решений [Текст] / А.Г. Дементьева // Грани экономики. – 2009. – № 3. – С. 19.
3. Патрушева Е.Г. Обзор теоретических концепций стратегического управления на основе роста стоимости компании [Текст] / Е.Г. Патрушева // Финансовый менеджмент. – 2008. – № 1. – С. 144–154.
4. Селезнёв В.А. Корпоративный менеджмент [Текст]: учеб. пособ. / В.А. Селезнёв, С.А. Орехов, Н.В. Тихомирова. – М.: Дашков и К., 2012. – 440 с.

## References

1. Boboshko D.Yu. Opredelenie tsennosti dlya aktsionerov nepublichnyih kompaniy v kontseptsii tsennostno-orientirovannogo menedzhmenta [The definition of value for shareholders of non-public companies in the concept of value-based management]. *Sovremennyye issledovaniya sotsialnykh problem* [Modern research of social problems]. 2012, I. 8(16), 2012, pp. 21-33.
2. Dementeva A.G. Reytingi korporativnogo upravleniya - orientir dlya prinyatiya investitsionnykh resheniy [Ratings of corporate governance - a guide to making investment decisions]. *Grani ekonomiki* [Verge of the economy]. 2009, I. 3, p. 19.
3. Patrusheva E.G. Obzor teoreticheskikh kontseptsiy strategicheskogo upravleniya na osnove rosta stoimosti kompanii [Review of theoretical concepts of strategic management based on the growth of the company's value]. *Finansovyy menedzhment* [Financial management]. 2008, I. 1, pp. 144-154.
4. Seleznyov V.A., Orekhov S.A., Tihomirova N.V. *Korporativnyy menedzhment* [Corporate management]. Moscow, Dashkov i K Publ., 2012. 440 p.