Amaliy korporativ boshqaruv bo'yicha qo'llanma: PhICS modeli

Igor Belikov, Vladimir Verbitskiy va Yekaterina Nikitchanova

Xulosa So'nggi o'n yilliklarda ishlab chiqilgan eng yaxshi xalqaro korporativ boshqaruv amaliyotlari (CGBP) kompaniyalarning korporativ boshqaruv amaliyotining barcha jihatlarini qamrab oluvchi keng qamrovli tavsiyalar to'plamini taqdim etadi. Jamoatchilik tajribasiga asoslangan savdo qilingan kompaniyalar, CGBP tavsiyalar bor qo'ygan, ichida haqiqat, kabi universal maqsad uchun hammasi kompaniyalar. Ko'pchilik ning korporativ boshqaruv reyting, gol urish va baholash usullari taxmin bu the Ko'proq CGBP tavsiyalar bor o'rnatilgan ichida a kompaniya korporativ boshqaruv amaliyotining eng yuqori darajasiga ega. CGBP tavsiyalarida ko'rsatilgan ba'zi tarkibiy qismlarning etishmasligi yoki ularning ishlab chiqilgan tavsiyalar bilan solishtirganda soddaroq shakllari tuzatilishi kerak bo'lgan kamchiliklar hisoblanadi. Bizning fikrimizcha, korporativ boshqaruvning PhICS modeli ko‘pchilik kompaniyalarning korporativ boshqaruv amaliyotini takomillashtirish uchun yanada samarali va oqilona asos bo‘lib xizmat qiladi (birinchi navbatda, nodavlat). PHICS model hisoblanadi a rivojlanmoqda o'rnatish ning CGBP kimning tavsiyalari tanlash uchun a alohida kompaniya hisoblanadi belgilangan tomonidan kalit rivojlanish o'ziga xos kombinatsiyasi odatda 3-5 yil davomida dolzarb bo'lib qoladigan omillar yoki hatto uzoqroq. Bular kalit rivojlanish omillar quyidagilar: bosqichi (bosqich) ning korporativ hayot aylanishi (Ph); investitsiyalarning ustun shakllari (I) kompaniya birinchi navbatda tayanadi; kompaniyaning asosiy egalari kompaniya ustidan ega bo'lishni xohlaydigan nazorat darajasi, ular foydalanadigan etakchilik uslubi va shaxsiy investitsiya strategiyasida kompaniyaga qarashlari (C); kompaniya strategiyasi (S). Muayyan kompaniya uchun korporativ boshqaruv amaliyotining tegishli modeli (PhICS modeli) tanlovi yuqoridagi omillar bilan belgilanadigan CGBP tavsiyalarining o'ziga xos to'plamidir. PHICS modeli bo'lsa-da ko'rinadi "mukammal" kabi solishtirildi uchun the “ideal korporativ "boshqaruv" model,

Rossiya kompaniyalarida korporativ boshqaruv standartlari qanday o'rnatilganligini o'rgangan va ular bilan maslahatlashganidan so'ng ko'p yillik fikrlariga asoslangan. ko'p katta va o'rta o'lchamli Ingliz kompaniyalar haqida baholash va sintez ning ularning korporativ boshqaruv ramkalar. Bu shuningdek tayanadi yoqilgan the mualliflar shaxsiy tajriba ichida the taxtalar ning Rossiya kompaniyalari

I. Belikov ( \* ) • V. Verbitskiy • E . Nikitchanova rus instituti ning Direktorlar (RID), Moskva, Rossiya elektron pochtasi: belikov@rid.ru

S. Boubaker va D.K. Nguyen (tahrirlar), *Rivojlanayotgan bozorlarda korporativ boshqaruv* , CSR, Sustainability, Ethics & Governance, DOI 10.1007/978-3-642-44955-0\_25,

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

591

Tavsiyalar soni va ularni ishlab chiqish darajasi bo'yicha u kompaniyaning muvaffaqiyatli va barqaror rivojlanishi uchun yanada samarali asos yaratadi . uchun a aniq davr ning uning; hayot tsikl. Shunga qaramay, bu hisoblanadi muhim uchun har biri Kompaniya egalari rivojlanishning asosiy omillariga sezilarli o'zgarishlar kiritish uchun PhICS modelining o'ziga xos parametrlarini o'z vaqtida o'qib chiqishlari kerak. Kompaniyaning korporativ boshqaruv modeli faqat rivojlanish va hayot aylanishining juda ilg'or bosqichida CGBPning ko'p yoki hatto ko'p qismini olishi mumkin. tavsiyalar.

# Kirish

Ko'p millatli tashkilotlar, moliyaviy institutlar, professional assotsiatsiyalar, reyting agentliklari, konsalting firmalari va tahlil markazlari so'nggi yigirma yil ichida loyihalarni ishlab chiqdilar. aktsiyadorlar huquqlarining buzilishi va qarorlar tufayli biznesdagi muvaffaqiyatsizliklar bilan bog'liq risklarni kamaytirish uchun kompaniyalar nima qilishi kerakligi haqida tavsiyalar to'plami. bor edi bo'lgan olingan tomonidan ularning boshqaruv va nazorat qilish jismlar holda muddati tayyorgarlik va ehtiyotkorlik. Ushbu tavsiyalarning boyligi qonuniy me'yoriy hujjatlarga tarjima qilinmagan, ammo kompaniyalar ularni qabul qilishga chaqiriladi. Umuman olganda, ushbu tavsiyalar *korporativ boshqaruvning eng yaxshi amaliyotlari* sifatida tanilgan . *(CGBP)* .

Darhaqiqat, bu yo'nalishdagi birinchi tizimli qadam Adrian Cadbury raisligidagi komissiyaning hisoboti bo'ldi, *Korporativ boshqaruvning moliyaviy jihatlari* (1992), u korporativ moliyaviy hisobotning ishonchliligini ta'minlash uchun kompaniya boshqaruv kengashini tashkil qilish bo'yicha tavsiyalar berdi. Ushbu hujjatda umumiy tavsiyalar hamda korporativ boshqaruv amaliyotining turli tarkibiy qismlari, jumladan, direktorlar kengashi tarkibi, uning tartib-qoidalari, kengash aʼzolariga mustaqil direktor sifatida munosabatda boʻlish mezonlari va ularning roli boʻyicha maxsus tavsiyalar mavjud boshqaruv zalida, boshqaruv qo'mitalari tarkibi, ularning vakolatlari va tartiblari, kompaniyalar oshkor qilishi kerak bo'lgan moliyaviy va nomoliyaviy ma'lumotlarning tarkibi, kompaniya tashqi auditorining mustaqillik mezonlari va boshqa ko'plab tavsiyalar. [1](#_bookmark0) Umuman olganda, mavjud CGBP tavsiyalarining tavsiflari minglab sahifalarni egallaydi va ularning hajmi ortib bormoqda. 2008-yilda boshlangan jahon moliyaviy inqirozidan olingan saboqlarning davom etayotgan muhokamasi kompaniyalarda, xususan, banklar va moliya institutlarida boshqaruv amaliyoti bo‘yicha yangi tavsiyalar berishini oldindan aytish mumkin (masalan, 2400 sahifalik Dodd-Frank. 2010 yilda AQShda qabul qilingan moliyaviy islohotlar to'g'risidagi qonun).

1 Masalan, OECD korporativ boshqaruv tamoyillariga qarang. [2005 yil](#_bookmark27) ; Yevropada kompaniya huquqining zamonaviy me'yoriy-huquqiy asoslari bo'yicha kompaniya huquqi-ekspertlarining yuqori darajali guruhining hisoboti , [2002 yil](#_bookmark29) ; Kompaniya huquqi bo'yicha yuqori darajadagi ekspertlar guruhining sotib olish takliflari bilan bog'liq masalalar bo'yicha hisoboti, [2002 yil](#_bookmark30) ; [2003 yil](#_bookmark18) Korporativ boshqaruv to'g'risidagi Qo'shma Kodeks ; Ijrochi bo'lmagan direktorlarning roli va samaradorligini ko'rib chiqish. Derek Xiggs, [2003 yil yanvar](#_bookmark31) ; Kombinatsiyalangan Kodeks Yo'riqnomasi: Ser Robert Smit raisligidagi FCR tomonidan tayinlangan guruh tomonidan hisobot va taklif qilingan ko'rsatmalar, [2003](#_bookmark15) ; Modernizatsiya Kompaniya Qonun va Ko'paytirish Korporativ Boshqaruv ichida the yevropalik Birlashma: a Oldinga harakat qilishni rejalashtiring , [2003 yil](#_bookmark26) ;

CGBP birinchi marta joriy etilganidan beri taklif qilingan tavsiyalarni ko'rib chiqish muhokamaga arziydigan bir qancha muhim muammolarni ta'kidlaydi. ko'rish.

Kompaniyada korporativ boshqaruvning ilg'or tajribalarini ishlab chiqish odatda chiziqli va doimiy ravishda pastdan yuqoriga ko'tarilish jarayoni sifatida tushuniladi . CGBP komponentlarining mumkin bo'lgan eng ko'p sonini kiritish (masalan, organlar, siyosat va protseduralar). Komponentlar qanchalik ko'p bo'lsa va ularning qamrovi qanchalik katta bo'lsa, kompaniyaning boshqaruv amaliyotini turli tashkilotlar (ko'p tomonlama tashkilotlar, moliyaviy kompaniyalar, reyting agentliklari, va boshqalar).

Kompaniyaning boshqaruv amaliyotida biron bir komponentning yo'qligi aniq zaiflik sifatida ko'rib chiqiladi - bu komponentning mavjudligi kabi. Mutaxassislar tomonidan ishlab chiqilgan va mulkdorligi juda tarqoq bo'lgan yirik davlat kompaniyalarida mavjud bo'lgan keng qamrovli va batafsil tavsiyalar tavsiya etilganidan ko'ra soddaroq shakl (bu tavsiyalar korporativ boshqaruvning "ideal modelini" yaratish uchun asos bo'lgan). Shunday qilib, ma'lum bo'lishicha, to'g'ri boshqaruv nuqtai nazaridan ideal kompaniya bu eng yaxshi xalqaro tajribalarning barcha tarkibiy qismlariga ega kompaniya , va har biri ning bular komponentlar ega bo'lgan joriy etildi uchun the eng yuqori mumkin bo'lgan darajada. Bu rasmiy nuqtai nazar emas, lekin OECD tavsiyalarining umumiy yo'nalishini ko'rib chiqsak yoki diqqat bilan o'qib chiqsak, bu xulosa mantiqiy ravishda tavsiya etiladi. analitik hisobotlar va o'qish, kabi yaxshi kabi reyting agentliklar hisobotlar haqida darajalari kompaniyalarda korporativ boshqaruv. Haqiqatan ham, korporativ boshqaruvning eng yuqori reytingi ma'lum bir "ideal" kompaniyaning korporativ modeli bilan eng yuqori muvofiqlikni anglatadi. Ushbu ideal model rivojlanish bosqichidan va mulkchilikning o'ziga xos xususiyatlaridan qat'i nazar, har qanday kompaniya uchun samarali qo'llaniladi. Bizning fikrimizcha, bunday yondashuvning bir misoli Standard & Poor's korporativ boshqaruv reytingi bo'lib, u 1990-yillarning oxiridan 2000-yillarning oxirigacha Rossiya va boshqa rivojlanayotgan bozorlar kompaniyalariga tayinlangan. Unda "1" eng past daraja, "10" esa eng yuqori yoki "ideal model" ga mos keladigan shkaladan foydalanilgan. [2](#_bookmark1)

1990-yillarning o'rtalaridan beri paydo bo'lgan Rossiyada korporativ boshqaruv amaliyotiga oid barcha akademik va amaliy nashrlar butunlay korporativ boshqaruvning ahamiyati, korporativ boshqaruvning kompaniyalar faoliyatiga ta'siri kabi masalalarga qaratilgan. bozor kapitallashtirish/baholash va korrelyatsiya orasida korporativ boshqaruv va bozor kapitallashuvi/baholash, minoritar investorlarning huquqlarini himoya qilish va ularning huquqlarini buzish shakllari, Rossiya qonunchiligi va Rossiyaning eng yaxshi korporativ boshqaruv bo'yicha tavsiyalari (Korporativ boshqaruv kodeksi) bo'yicha korporativ boshqaruv qoidalarining turli jihatlari. [3](#_bookmark2) Biz qila olmadik nashrlarni toping

2 qarang: Standard and Poor's korporativ boshqaruv ballari. Mezonlar, metodologiya va ta'riflar. [2002 yil](#_bookmark32) iyul ; Standard and Poor's Governance Services yangi GAMMA reytingini ishga tushiradi. Press- reliz, [2008 yil aprel](#_bookmark33) ; Marafon Energy Intelligence Governance so'rovida tojni egalladi. - Xalqaro neft kundalik. [2004 yil](#_bookmark23) 15 yanvar ; Jeyn Kim. Bepul veb-havola korporativ boshqaruv ballarini taqdim etadi. - Wall Street Journal. [2005 yil](#_bookmark22) 10 may

3 Masalan, qarang: Andrey Vernikov. Korporativ boshqaruv haqiqatan ham rivojlanayotgan bozorlarda firmalarning bozor qiymatini bashorat qiladimi? Rossiya banklari ishi. - SSRN ishchi hujjatlari seriyasi, №

CGBP tavsiyalarini rus kompaniyalariga qanday qo'llash kerakligini tahlil qilishga bag'ishlangan, qaysi omillar muvaffaqiyatni belgilaydi va bu jarayonning sur'atlari ko'lami. Bizning fikrimizcha, korporativ boshqaruv amaliyotlarini rivojlantirishga eng adekvat yondashuv ularning korporativ boshqaruvning PhICS modeli doirasidagi evolyutsiyasi bo'ladi. Ushbu model kompaniyaning muvaffaqiyatli rivojlanishining ob'ektiv ehtiyojlariga mos keladigan korporativ boshqaruvning ilg'or tajribalari (CGBP) tarkibiy qismlarining kombinatsiyasiga asoslangan. Ushbu ob'ektiv ehtiyojlar, o'z navbatida, korporativ hayot tsiklining (Ph) bosqichi (bosqichi) bo'lgan asosiy rivojlanish omillari bilan belgilanadi; investitsiyalarning ustun shakllari (I) kompaniya birinchi navbatda tayanadi; kompaniyaning asosiy egalari kompaniya ustidan ega bo'lishni xohlaydigan nazorat darajasi, ular foydalanadigan etakchilik uslubi va shaxsiy investitsiya strategiyasida kompaniyaga qarashlari (C); kompaniya strategiyasi (S). Bu omillar odatda o'rta muddatli (3-5 yil) yoki hatto uzoqroq muddatga (5 yildan 12-15 yilgacha) davom etadi. Har bir kompaniyaning barqaror va muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun korporativ boshqaruvning maxsus moslashtirilgan PhICS modeli talab qilinadi. Biz PhICS modeli takomillashtirish uchun dolzarb bo'lishi mumkinligiga ishonamiz

boshqa rivojlanayotgan bozorlarda korporativ boshqaruv.

# Korporatsiyaning "ideal modeli" Boshqaruv

An'anaviy CGBP yondashuvi sifatga umuman e'tibor bermaydi, deb ayta olmaymiz ning amalga oshirish bular komponentlar. U yerda hisoblanadi tushunish bu bu omil muhim . Biroq, eng yaxshi amaliyotni tashkil etuvchi komponentlar to'plamiga va ularning kompaniyalardagi tarkibiga miqdoriy yondashuv ustunlik qiladi. Masalan, ushbu mavhum idealning asosiy ko'rsatkichlaridan biri direktorlar kengashi bo'lib, unda ko'pchilik (afzal barcha) a'zolar bunday omillardan qat'i nazar, mustaqildir. tuzilishi the kompaniyaning tenglik, the roli ning mayor tashkil etish aktsiyadorlar ichida the boshqaruv jarayoni, ularning roli bo'yicha rejalari, kompaniyadagi minoritar aktsiyadorlarning ulushi , ularning qiziqish muddati, va hokazo.

Shuni ta'kidlash kerakki, bir nechta so'nggi nashrlar CGBR tavsiyalari asosida qurilgan ushbu "ideal model" ga e'tiroz bildirmoqda. Vachtell, Lipton, Rosen & Katz kompaniyasining boshqaruv bo'yicha taniqli eksperti va boshqaruvchi hamkori Martin Lipton shunday yozadi: "Kengash har yili e'lon qilinadigan korporativ boshqaruvning "eng yaxshi amaliyotlari" ro'yxatiga shunchaki qo'shilmasligi kerak va kerak emas. boshqaruv

2274282. 2013 yil iyul; Vey-Xuan Li, Klara Chia Sheng-Chen, Jozef J. Fransuz. Likvidlik, korporativ boshqaruv va firma bahosi o'rtasidagi bog'liqlik; Rossiyadan olingan dalillar. – Rivojlanayotgan bozorlar sharhi 13 ( [2012](#_bookmark34) ); Rossiyada korporativ boshqaruv: investor istiqboli. Xalqaro moliya instituti, [2004](#_bookmark19) ; Rossiyada tadbirkorlik etikasi va korporativ boshqaruv: Rossiyada ishlaydigan G'arb rahbarlari bilan suhbatlar. Ekspert nashri. Moskva [2004 yil](#_bookmark20) ; Pajuste A. Yaxshi boshqaruv qoidalari investorlarni yuqumli kasalliklardan himoya qiladimi? Rossiya inqirozining dalillari. - O'tishdan tashqari. [2004 yil](#_bookmark28) oktyabr/noyabr/dekabr , vo. 15, № 1; Guriev S. Lazareva O. Rachinskiy A. Tsuxlo S. Rossiya sanoatida korporativ boshqaruv. Moskva [2003 yil](#_bookmark21) ; Qora B. Rossiya firmalarining korporativ boshqaruv xulq-atvori va bozor bahosi. – Rivojlanayotgan bozorlar sharhi, [2001](#_bookmark16) , jild. 2.

faollar va proksi-konsultativ firmalar. Ya'ni, kengash kengashga qo'yilayotgan ortib borayotgan talab va mas'uliyatni qondirish uchun o'zini va qo'mitalarini qanday qilib yaxshiroq tashkil etishni faol ravishda ko'rib chiqishi kerak. [4](#_bookmark3)

Savol shundaki, so'nggi yigirma yil ichida qurilgan korporativ boshqaruvning "ideal modeli" universalmi va barcha kompaniyalar (hatto ro'yxatga olinmagan) uchun amal qiladimi va u qay darajada ta'minlanadi? kompaniyalarning samaradorligi va hayotiyligi, o'z-o'zidan batafsil muhokamaga loyiqdir. Ammo bu maqolada biz barcha kompaniyalar uchun boshqaruv amaliyotini rivojlantirish maqsadi sifatida “ideal model” yoki korporativ boshqaruvni tahlil qilmoqchi emasmiz. Bizning e'tiborimiz CGBP tavsiyalarini joriy etish jarayoniga qaratilgan. Bu jarayon uzoq davom etadi va uning tabiati evolyutsion xususiyatga ega, bu esa kompaniyalarning barqaror va muvaffaqiyatli rivojlanishini ta'minlash uchun juda muhimdir.

Bizning fikrimizcha, haqiqiy kompaniyalar erishishga intilishi kerak bo'lgan ushbu "ideal model" turidan qat'i nazar, yondashuvda aytilishicha, korporativ boshqaruv tizimining "ideal modeli" kompaniyalar uchun yakuniy maqsad bo'lishi kerak (jarayonga juda jiddiy e'tibor bermasdan) *.* (boshqaruv standartlarini joriy etish) kompaniyalarning asosiy xususiyatlari va ularning faoliyat muhitidagi juda muhim sifat farqlarini kam baholaydi. Kompaniyaning boshqaruv amaliyotini rivojlantirishga oddiy to'g'ridan-to'g'ri asoslangan yondashuv “ideal model” bilan taqqoslash real kompaniyalarda mavjud boshqaruv amaliyotini va ularning kompaniyaning o‘ziga xos xususiyatlariga muvofiqligini to‘g‘ri baholashni istisno qiladi. Uning tavsiyalari kompaniyalarning maqsadlarini etarli darajada aks ettirmaydi, ularning amaldagi boshqaruv amaliyotini takomillashtirish bo'yicha noadekvat maqsadlarni taqdim etadi va boshqaruvni amalga oshirishning evolyutsion xususiyatiga ta'sir qilmaydi. standartlar.

# Korporativ PHICS modeli Boshqaruv

Bizning fikrimizcha, kompaniyalarda boshqaruv amaliyotini baholash va rivojlantirish hamda ushbu amaliyotlarni takomillashtirish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqish uchun “ *Korporativ boshqaruvning PhICS modeli” ga asoslangan yondashuvdan foydalanish maqsadga muvofiqroq bo‘ladi .*

*Korporativ boshqaruvning PHICS modeli* ( M cg) ning tarkibiy qismlari to'plamidir

xalqaro korporativ boshqaruvning eng yaxshi amaliyotlari (CGBP). Ushbu to'plamning ko'lami rivojlanishning asosiy omillaridan kelib chiqqan holda, ushbu kompaniyaning muvaffaqiyatli rivojlanishining ob'ektiv o'rta muddatli ehtiyojlariga etarlicha mos keladi. [5](#_bookmark4) Bizning fikrimizcha, kompaniyaning asosiy rivojlanish omillari (KDF) quyidagilarni o'z ichiga oladi:

4 Martin Lipton. [2013](#_bookmark24) yilda direktorlar kengashi uchun ba'zi fikrlar . [http://blogs.law.harvard.edu/](http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/2012/12/31/some-thoughts-for-boards-of-directors-in-2013/) [corpgov/2012/12/31/2013-yilda direktorlar kengashi uchun ba'zi fikrlar/](http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/2012/12/31/some-thoughts-for-boards-of-directors-in-2013/)

5 Biz barcha kompaniyalar amaldagi qonunlar va qoidalarda tavsiflangan barcha korporativ boshqaruv talablariga so'zsiz rioya qiladi deb taxmin qilamiz.

* Kompaniyaning rivojlanish bosqichi/bosqichi (hayot tsikli) – Ph.D (faza);
* Kompaniyaning rivojlanishini moliyalashtirish shakllari - I - (investitsiyalar);
* The talab qilinadi darajasi ning nazorat qilish tomonidan uning mayor egalari va the kompaniyaning roli ichida ularning investitsion manfaatlari, shuningdek, boshqaruv/etakchilik uslubi – C (nazorat qilish);
* Rivojlanish strategiyasi - S (strategiya).

Muayyan darajada an'anaviylik bilan ushbu funktsional bog'liqlikni quyidagi tenglama bilan tavsiflash mumkin (biz bu tenglama sifat bog'liqligini tavsiflaydi deb taxmin qilamiz):

cg ¼ ƒ ð Ph ; men ; C ; S Þ

Mayli biz hozir olish a tez qarang yoqilgan Qanaqasiga bular omillar ta'sir qilish boshqaruv amaliyotlar a ichida kompaniya.

*Kompaniyaning rivojlanishidagi bosqich/bosqich (Ph)* . Umumiy qabul qilingan nazariya shuni ko'rsatadiki, egalari bir vaqtning o'zida kompaniya rivojlanishining dastlabki bosqichlarida top-menejerlardir. Biroq, hatto rivojlangan mamlakatlarda ham ko'p o'n yilliklar mavjud bo'lib , ularning nazorat paketi aktsiyadori yuqori boshqaruvchi hisoblanadi. Bu model nafaqat rivojlanayotgan bozorlardagi ko'pchilik kompaniyalar uchun xosdir xususiy korxonalar lekin shuningdek uchun kompaniyalar qayerda ba'zilari aktsiyalar bor maishiy va global ro'yxatlar. Bu, ayniqsa, Rossiya uchun keng tarqalgan. Har bir yetakchi nodavlat rus kompaniya (shu jumladan bular bilan maishiy yoki global ro'yxatlar) de fakto ega nazorat paketi egasi yoki kompaniyani samarali nazorat qiladigan yaqin aktsiyadorlarning kichik guruhi. Birorta ham Rossiya kompaniyasi yo'qki, u erda egalik huquqi shu darajada tarqalib ketganki, unda nazorat qiluvchi aktsiyador ega bo'ladi. g'oyib bo'ldi,

ya'ni "suyultirilgan". 2011 yil noyabr oyida Rossiyaning 150 ta etakchi kompaniyalarining 57 foizi nazorat paketi egasi, u ayni paytda bosh direktor bo'lgan va 43% kompaniyalarda u rais bo'lgan. ning the taxta bilan a yuqori darajasi ning hissa ichida boshqaruv.

kompaniya faoliyati ustidan, xususan, strategiyani tasdiqlash va uning natijalarini baholash kabi jihatlarda toʻliq nazoratni amalga oshirishdan iborat . Kengash, shuningdek, ichki nazorat tizimi qanday tuzilganligi va ishlashiga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatishi kerak. Ammo bu sharoitda bu tavsiyalarni, yumshoq qilib aytganda, amalga oshirish deyarli mumkin emas. Nazorat qiluvchi aktsiyadorlar boshqaruvda jiddiy ishtirok etadilar va bu ularning ko'pchiligini o'z kengashlariga nazorat qiluvchi organlar sifatida emas, balki maslahatchi, ekspertiza taklif qiluvchi yoki muzokaralar olib boruvchi organlar sifatida qarashga undaydi . Boshqaruv a'zoligiga nomzodlarning ko'pchiligini ko'rsatish va saylash mulkdorlik kontsentratsiyasi yuqori bo'lgan kompaniyalarning nazorat paketi egalariga bog'liqligi ham muhimroqdir. Nazorat paketi egasi, albatta, kompaniyada ishlamaydigan yoki u bilan biznes manfaatlariga ega bo'lgan odamlarni nomzod qilib ko'rsatishi mumkin. Ammo bu holatda ham bunday boshqaruv a'zolari ularning a'zoligi va qayta saylanishi to'liq aksiyadorning mavqeiga bog'liqligini aniq tushunadilar. va ularning majlislar zalidagi xatti-harakatlarini baholash. Va faktlar shuni ko'rsatadiki, ko'p yoki hatto ko'p hollarda bu boshqaruv kengashi a'zolarining xatti-harakatlari va xatti-harakatlari uchun hal qiluvchi omilga aylanadi. ularning pozitsiya tomon muammolar ichida korporativ rivojlanish. Qizig'i shundaki yetarli, u erda hisoblanadi yuqori konsentratsiya ning tenglik orasida ozchilik aktsiyadorlar, ham. Bu hisoblanadi nima uchun

Ularning ovozlari ko'pincha barcha aktsiyadorlardan bir xil masofada joylashgan "klassik" mustaqil direktorlarni saylamaydi. Ular investitsiya kompaniyasining tanlangan xodimlari bo'lib, ular kompaniya manfaatlarini va ularni ovozlari bilan qo'llab-quvvatlagan minoritar aktsiyadorlarning manfaatlarini himoya qilishlari shart. Ushbu kengash a'zolarining ishi "klassik qonunlar" dan farq qiladi va juda tez-tez bahsli. ustida bitta qo'l, ichida ko'p holatlar ular ko'tarilgan the o'z vaqtida ogohlantirish qachon menejerlar harakat qildi uchun aktivlarini olib tashlab, aloqador tomonlar bilan bog‘liq bitimlar bo‘lgan, lekin rasman shunday deb tan olinmagan va kompaniyalarga zarar yetkazishi mumkin bo‘lgan bitimlar tuzgan. Boshqa tomondan, ular ko'pincha kompaniyaning qisqa muddatli faoliyatini sezilarli darajada yaxshilashdan manfaatdor ishlash bu bevosita ta'sir qiladi the qiymat ning ularning aktsiyalar, shunday bu egalari katta ozchilik qoziqlar mumkin sotish ular da a yuqori foyda. Ayni paytda, surish yuqoriga chunki bunday qisqa muddatli daromadlar kompaniyaning uzoq muddatli manfaatlari va strategiyasiga zid bo'lishi mumkin. Ushbu direktorlarning pozitsiyasi insayder ma'lumotlardan investitsiya kompaniyalari manfaatlari yo'lida foydalanishlari uchun ob'ektiv xavf tug'diradi. birinchi ifodalaydi joy.

Strategik qarorlar qabul qilish va nazorat qilish jarayoniga istiqbolda kuchli ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan tashqi boshqaruv a'zolarini saylash bo'yicha tavsiyalar Agar yirik mulkdorlar asta-sekin boshqaruvdan ajralib qolsa, xolisona amalga oshirish mumkin bo'ladi. Bunday vaziyatda ko'pchilik egalari kompaniya va uning asosiy menejerlari ustidan nazoratni saqlab, CGBPning ba'zi tarkibiy qismlaridan foydalanishga *ob'ektiv* iqtisodiy ehtiyojga ega, chunki ular o'zlari boshqaruv jarayonida ishtirok etish shaklini o'zgartiradilar. Kompaniyaning hayot tsiklidagi bosqichning o'zgarishi (uning "asosiy"i Adizes aytganidek) yanada murakkab boshqaruv tizimini, shu jumladan korporativ boshqaruv tizimini keltirib chiqaradi. Bu boshqaruv ierarxiyasi doirasida vakolatlarni topshirish, boshqaruvni haqiqiy strategik boshqaruv va nazorat organi sifatida shakllantirish va kutilayotgan a'zolarni jalb qilish uchun ob'ektiv asosdir. uchun ta'minlash juda mustaqil hukmlar/baholar va tayyor uchun ularni himoya qiling. Evolyutsiya tomon Ko'proq etuk bosqichlari ("barqarorlik", "aristokratiya" va “byurokratiya”) xolisona korporativ boshqaruvning yanada mukammal va murakkab tizimini (shu jumladan, zarur jarayon va tartiblarni) talab qiladi . korporativ boshqaruv (shuningdek, qo'shimcha boshqaruv organlari, masalan, boshqaruv qo'mitalari, ichki audit va risklarni boshqarish). Korporativ boshqaruv tizimining rivojlanish darajasi va murakkabligi va korporativ etuklik darajasi o'rtasidagi nomuvofiqlik o'z-o'zidan boshqaruvning asosiy tavakkalchiligi hisoblanadi. Adizes. [6](#_bookmark5)

*Kompaniyaning rivojlanishini moliyalashtirish shakllari (investitsiyalar)* (I), ehtimol uning boshqaruviga eng kuchli ta'sir qiladi. amaliyotlar.

Ushbu shakllar ta'siri bo'yicha quyidagi tartibda joylashtirilishi mumkin:

* O'z-o'zini moliyalashtirish ichki ishlab chiqarish orqali daromadlar;
* Loyiha investitsiyalarini moliyalashtirish banklar;
* Xususiy kapital fondlari va boshqa moliyaviy mablag'lar o'rtasida xususiy joylashtirish muassasalar;
* Davlat qarzi hisobidan moliyalashtirish (obligatsiyalar);
* Davlat kapitali orqali moliyalashtirish (IPO va keyingi aktsiyalar) joylashtirish).

6 Ichak K. Adizes. Korporativ hayot davrlari. Prentice Hall matbuoti. [1990 yil](#_bookmark12) .

Biz bo'lardi kabi uchun Eslatma bu hatto qachon IPO hisoblanadi ishlatilgan kabi a shakl ning moliyalashtirish (in (Bu holda, kompaniya boshqaruv amaliyotiga qo'yiladigan eng kuchli talablarga javob berishi kerak) U yerda bor belgilangan farqlar orasida ro'yxatga olish qoidalar bu murojaat qiling uchun boshqaruv amaliyotlari, masalan, LSE va NYSE da va bitta birjada listing darajalari orasida ( asosiy va muqobil​ marke t s da LSE; "eski" va "yangi" marke t s da S a ˜ o Paulo Fond birjasi; MICEXda A 1, A 2 va B). Bu farqlar, shubhasiz, asos bo'lishi mumkin uchun a kompaniya uchun rivojlantirish uning boshqaruv amaliyotlar ichida a bosqichma-bosqich yo'l va har bir bosqichni ma'lum birjaning listing qoidalarida ushbu amaliyotlarga qo'yiladigan talablar bilan moslang. Buni amalga oshirishda kompaniya ma'lum bir birja va uning bir yoki boshqa listinglari orqali qimmatli qog'ozlar bozorlariga kirish xarajatlari va daromadlarini o'lchashi kerak .

Boshqa omil bu ob'ektiv ravishda qiladi a muhim ta'sir yoqilgan a kompaniyaning uning boshqaruv doirasi nuqtai nazaridan ehtiyojlar - bu *kompaniyalar ustidan ularning asosiy egalari (nazorat qiluvchi aktsiyadorlar) tomonidan nazoratning zarur darajasi, kompaniyalarning ularning investitsiyalarida tutgan o'rni. manfaatlar, va ularning boshqaruv/etakchilik uslub* (C). Bu omil o'ynaydi yuqori konsentrlangan mulkka ega kompaniyalarda ayniqsa muhim rol; Rossiya kompaniyalarining aksariyati rivojlanayotgan bozorlardagi ko'pchilik kompaniyalar kabi ushbu guruhga kiradi. Shubhasiz, ko'pchilik egalarining kompaniya ustidan nazorat qilish darajasiga oid turli rejalari va ularning etakchilik uslublaridagi farqlar boshqaruv tizimi qanday qurilganiga jiddiy ta'sir qiladi. kompaniyalar.

Biz yirik aktsiyadorlar kompaniyani boshqarish uchun foydalanadigan kamida ikkita turdagi modellarni, "qattiq" va "yumshoq" modellarni ko'rishimiz mumkin. "Qattiq" model kompaniyaning bir egasi yoki juda yaqin egalarining kichik guruhi tomonidan nazorat qilinishini anglatadi; kompaniya asosiy biznes, ularning barchasi uchun "azizim bola" va ular ishon bu zarur uchun bo'l faol jalb qilingan ichida olish hammasi muhim qarorlar. Boshqaruv/etakchilik uslubi nuqtai nazaridan ushbu model xarizmatik (R. House) yoki tadbirkorlik va ishlab chiqarish (I. Adizes) tabiatning nazorat qiluvchi egalari tomonidan qo'llaniladi. "Yumshoq" model kompaniyaning ko'proq egalari bo'lgan bir guruh egalari tomonidan nazorat qilinishini anglatadi yoki Ozroq teng tik turgan va teng huquqlar. The kompaniya hisoblanadi emas the asosiy ularning barchasi (yoki ko'pchiligi) uchun biznes. U yollangan menejerlar tomonidan uning asosiy egalari oʻrtasidagi kelishuv asosida va yollangan menejerlarni “kattalashtirish” orqali boshqariladi . ichida korporativ boshqaruv va mukofoti uchun ular ning a ozchilik qoziq ichida the mavjud yoki rejalashtirilgan biznes. Boshqaruv/etakchilik uslubi nuqtai nazaridan ushbu model transformatsiya qiluvchi (J. Berns) yoki integrator (I. Adizes) tabiatning nazorat qiluvchi egalari tomonidan qo'llaniladi. [7](#_bookmark6) Shubhasiz, ushbu yondashuvlarda ishlatiladigan modelga nisbatan farqlar mavjud boshqarish the kompaniya kabi a butun va ichida the qarashlar yoqilgan the kompaniyaning roli ichida egalarining biznes strategiyasi korporativ boshqaruv tizimini qanday qurish, uning rivojlanish bosqichlari va kompaniyaning bir bosqichdan ikkinchi bosqichga qanchalik tez o'tishidagi farqlar uchun ob'ektiv asosdir . Keyingisi.

7 qarang, Adizes I. Yetakchilarga rahbarlik qilish. Adizes [2004a](#_bookmark13) ; Adizes I. Boshqaruv/noto'g'ri boshqaruv uslublari. Adizes [2004b](#_bookmark14) ; Berns J. Etakchilik. [1975 yil](#_bookmark17) .

*Rivojlanish strategiya (S)* hisoblanadi nihoyatda muhim uchun tushunish a kompaniyaning boshqaruv amaliyoti nuqtai nazaridan asosiy ehtiyojlari. Kompaniyalar har doim mumkin bir nechta strategik stsenariylardan birini amalga oshirish. Shunga ko'ra, har bir stsenariy uchun boshqaruv amaliyotlari to'plami mavjud - ular rivojlanish uchun eng yaxshi samara beradi va boshqa strategik stsenariylarga mos keladigan amaliyotlardan farq qiladi. Masalan, kompaniyani sotish va uning avtonom tashkilot sifatida yanada rivojlanishi o'rtasidagi tanlov (at kamida ichida the o'rta muddat) bo'ladi bo'l hal qiluvchi uchun o'rta kattalikdagi kompaniyalar ichida shartlari ularning strategiyalar. Aniq, the mazmuni va qamrovi ning ish bog'liq uchun Har qanday kompaniyada korporativ boshqaruv amaliyotini amalga oshirish ushbu ikki strategik tanlovdan qaysi biri uning asosiy egalari tomonidan amalga oshirilishiga qarab juda farq qiladi.

Kompaniyaning sotilishi uning ma'lum bir xaridorga moslashtirilgan korporativ boshqaruv standartlariga muvofiq juda tez "jihozlanishini" anglatadi. bilan uning afzalliklar. Xaridorlar (yangi egalari) mumkin farqlanadi juda hatto muddati uchun ularning tabiati, ya'ni xoh the xaridor hisoblanadi a strategik investor ichida the shakl ning a ommaviy yoki xususiy kompaniya, xususiy kapital fondi, individual moliyaviy investor, va hokazo.

Saqlash ning nazorat qilish tugadi the kompaniya tomonidan uning mavjud egalari bo'ladi bo'l the asos egasi tomonidan moslashtirilgan korporativ boshqaruvning ancha uzoq va bosqichma-bosqich evolyutsiyasi uchun .

Kompaniyaning boshqaruv amaliyotiga sotib olish kabi strategik jihat ta'sir qiladi. ning korxonalar ichida the shakl ning ommaviy kompaniyalar ichida mamlakatlar bilan korporativ boshqaruvning turli (odatda yaxshiroq) amaliyotlari. Bizning fikrimizcha, ba'zi rus kompaniyalari Evropada bunday korxonalarni sotib olish uchun muvaffaqiyatsiz urinishlar qilganining sabablaridan biri edi kam baho berish ning the kerak uchun yaxshilash ularning o'z boshqaruv. Bir Kutish mumkinki , ushbu saboqlarni tahlil qilish Rossiyaning yirik kompaniyalarining nazorat qiluvchi egalarini Evropa yoki Shimoliy Amerikaga kengaytirish rejalarini qadrlashiga undaydi. oshirish boshqaruv standartlar ichida ularning o'z kompaniyalar. U yerda hisoblanadi a xavf, ammo, ular ba'zi rasmiy atributlarni joylashtiradilar. Bu holatda asosiy narsa strategiya qanday bo'lishidir the asos uchun yangi sotib olishlar chet elda: xoh the Ingliz xaridor bo'ladi burilish ichiga haqiqat ommaviy kompaniya bilan yo'q nazorat qilish qoziq; bo'l a “kvazi-ommaviy kompaniya” (bilan nazorat paketi egasi va ba'zi bir erkin suzish); yoki xususiy kompaniya strategiyasini tanlang.

Yagona aktsiyadorga ega bo'lgan kompaniyada boshqaruv amaliyoti nuqtai nazaridan, boshqaruvda ishtirok etmagan holda, CGBP tomonidan tavsiya etilgan boshqaruv tizimining ko'proq elementlarini joylashtirishga ob'ektiv ehtiyoj bor. Ammo bu komponentlarning asboblar to'plami cheklangan bo'ladi va ular CGBP talablariga muvofiqligi nuqtai nazaridan "klassik bo'lmagan" bo'ladi. Xususan, bunday mulkdorning kompaniyaning avtonom biznes sifatida o'rta muddatli rivojlanishiga e'tiborini qaratish asosli biznes g'oyalarini, raqobatdosh ustunliklarni va yanada to'g'ri boshqaruv qarorlarini izlashni talab qiladi. Egasi kengashga bir nechta tashqi a'zolarni taklif qilishdan foyda ko'rishi mumkin (lekin ular kengash o'rinlarining yarmini egallashi mumkin, va albatta hammasi emas). Ushbu tashqi a'zolar o'zlarining vakolatlari, tajribalari, tajribasi va nufuzi tufayli kompaniyaning rivojlanishiga uning uchun muhim bo'lgan (moliya, marketing, strategik rivojlanish, motivatsiya va boshqalar) haqiqiy hissa qo'shishlari kerak. . Bundan tashqari, ularni himoya qilish uchun motivatsiya qilish kerak

ularning pozitsiya (agar ularning rag'batlantirish bor bog'langan uchun the korporativ ishlash). The Kompaniyaning biznesi qanchalik murakkab va raqobatbardosh bo'lsa, bunday boshqaruv a'zolarini taklif qilishdan ob'ektiv foyda shunchalik katta bo'ladi. Biz boshqaruv kengashining tashqi a'zolarini, ya'ni kompaniyada ishlamaydigan, ammo mustaqillikning ma'lum rasmiy mezonlariga javob beradigan "mustaqil a'zolar" bo'lmagan odamlarni nazarda tutamiz. Bunday vaziyatda ilg‘or jahon tajribasida belgilangan mustaqillik mezonlariga muvofiqlik hech qanday ma’noga ega emas. Kompaniyaning rivojlanishiga hissa qo'shish qobiliyati kompaniya egasi uchun bunday a'zolarni qimmatli qiladi. Ularni istalgan vaqtda o'zgartirishi mumkin bo'lgan egasiga qaram bo'lganligi kichik ahamiyatga ega. Bu holatda asosiy omil - bu ularning egasi uchun qo'shimcha tajriba manbai, vaziyatni ko'rish va korporativ rivojlanish imkoniyatlari sifatida ularning qiymatini tushunishdir. Biz mutaxassislarni taklif qilish maqsadga muvofiq bo'ladi deb o'ylaymiz maslahat berish the kompaniya yoqilgan uning rivojlanish strategiya uchun o'tirish yoqilgan the taxta, shunday ular ushbu strategiyani "ichkaridan" etarlicha uzoq vaqt davomida amalga oshirishlarini vaqt.

Kengash ishini asosiy omillardagi yuqorida qayd etilgan o‘zgarishlar asosida tashkil etish kengash vakolatlarini batafsilroq va texnik tavsiflashni talab qiladi. Xususan, boshqaruvning yagona vakolati bo‘lgan masalalarni belgilab olish zarur. Yangi sharoitda ichki audit kengashga ma'lum qilinishi kerak o'rniga ning uchun BOSH DIREKTOR, va bu hisoblanadi a ob'ektiv kerak. At the bir xil vaqt the Bunday kompaniyalarda boshqaruv qo'mitalari yo'qligi bu degani emas boshqaruv amaliyoti zaif ekanligi aniq. Kengashning kichik o'lchami va kompaniya biznesining cheklangan hajmi , shuningdek, uning nisbatan soddaligi kengash majburiyatlarini keraksiz qilib qo'yishi mumkin. Korporativ axborot siyosati, axborot shaffofligi va dividend siyosati bo'yicha CGBP tavsiyalari bunday kompaniyalar uchun asossiz ko'rinadi. Tashqi ma'lumotlarning yuqori shaffofligi hech qanday yutuqlarni bermaydi uchun o'rta o'lchamli Ingliz korxonalar bu diqqat yoqilgan avtonom rivojlanish ichida vosita muddat. Bundan tashqari, bu hisoblanadi to'la bilan yuqori xavflar. Bular xavflar bor bog'liq uchun Rossiyada biznesning juda zaif huquqiy himoyasi va keng tarqalgan bosqinchilar. Ammo, agar mo'ljallangan yangi mahsulotlar, kirish manbalari, ehtiyot qismlar va ularning narxlari, yangi buyurtmalar, yangi mijozlar, sotish kanallari, birlik xarajatlari va boshqalar to'g'risida ma'lumotlar oshkor etilsa, raqobatbardoshlikning ob'ektiv zaiflashishi xavfi mavjud . har qanday bozorlar. Bunday kompaniyalarda boshqaruv amaliyotini baholashda ushbu xavflarni ham hisobga olish kerak. Yagona egasi uchun muhim bo'lgan narsa bu emas tashqi auditorning kompaniyadan rasmiy mustaqilligi, lekin auditorning malakasi va uning asosiy mijozi kompaniya buni qancha vaqt ushlab turishini hal qiladigan egasi ekanligini tushunishi auditor.

Kompaniya sotuv bosqichiga o'tayotganda, u biroz dolzarb bo'lishi kerak qadamlar,

masalan, batafsil moliyaviy va iqtisodiy hisobotlarni tayyorlash (Rossiya sharoitida UFRSga muvofiq bo'lishi shart emas : yaxshi boshqaruv hisoboti muhimroqdir. Mustaqil auditor tomonidan muntazam tarixiy auditlar ham alohida ahamiyatga ega emas); ilgari qabul qilingan asosiy boshqaruv qarorlarini (masalan, jamiyatni tashkil etish, aktsiyalarni chiqarish, aktsiyadorlar va rahbarlar o'rtasidagi o'zgarishlar) dastlabki huquqiy ekspertizadan o'tkazish; kompaniya o'zining asosiy aktivlari, patentlari, savdo belgilari va boshqalarga qonuniy ravishda egalik qiladimi yoki yo'qligini tekshiring. Biznesni sotish usuli va uning xaridorining turi (strategik egasi, xususiy kapital fondi yoki IPO) albatta bo'ladi. bo'l

CG darajasi

 Ideal company

Classical approach

Approach based on a «PhICS model»

10

8

6

4

2

Ph 0 Ph 1 Ph 2 Ph 3

Ph

Ph n

Anjir. 1 Kompaniyalarda korporativ boshqaruvni rivojlantirish yo'li

kompaniyada korporativ boshqaruvni yanada rivojlantirishning muhim jihati.

Shunday qilib, kompaniya boshqaruvining evolyutsion taraqqiyot yo'li uning PhICS modelini shakllantirish va rivojlantirish jarayonidagi amaliyotlar, bizning fikrimizcha, chiziqli emas jarayon qayerda borgan sari Ko'proq Xususiyatlari ning a “ideal boshqaruv model” qo'yiladi ichida joy. Bu hisoblanadi a murakkab yo'l ning harakatlanuvchi ichida koordinatalar bu bor o'rnatish tomonidan omillar tasvirlangan yuqorida. The diqqat ning bu harakat hisoblanadi yoqilgan the umumiy doimiy takomillashtirish zarurati bilan bog'liq bo'lgan kompaniya faoliyatining samaradorligi. Ushbu jarayonni quyidagi rasmda ko'rsatish mumkin. [1](#_bookmark7) (shartlilik darajasi bilan). Yuqoridagi rasmda biz taklif etayotgan yondashuvimizning yo'lini burilish nuqtalari (ya'ni kompaniyaning korporativ boshqaruv modeli tubdan o'zgarib turadigan nuqtalar) bilan bosqichli egri chiziq shaklida ko'rsatdik. M CG - bu kompaniyaning korporativ boshqaruvining mahalliy PhICS modellari bo'lib , ular ma'lum bir to'plamga mos keladi. the

Yuqorida aytib o'tilgan o'zgaruvchilar asosiy rivojlanish omillari hisoblanadi.

Biz aniq bir mahalliy PhICS modeli har bir alohida omillar to'plamiga mos kelishiga ishonamiz va CGBP tavsiyalari to'plamidagi asosiy o'zgarishlar nomaqbuldir. dan the iqtisodiy nuqtai nazar ichida bu model. Faqat a mayor o'zgartirish ichida Rivojlanish omillaridan biri kompaniyaning boshqaruv amaliyotidagi jiddiy o'zgarishlar uchun ob'ektiv asos bo'lishi mumkin, ya'ni kompaniya samarali ravishda yangi hududga o'tganda. PHICS model. Shuning uchun, biz o'ylab ko'ring bu bo'lardi emas bo'l konstruktiv uchun tanqid qilish har qanday berilgan kompaniya uchun a "etarsiz baland” joriy darajasi ning uning korporativ boshqaruv

(masalan, 4-daraja M 1 modeliga mos keladi

*CG*

baholash shkalasi bo'yicha) solishtirganda

"ideal model"da mumkin bo'lgan eng yuqori darajaga yoki boshqaruv darajasiga

boshqa kompaniya (masalan, M 3 modeliga ega kompaniya

*CG*

mos keladi

6-daraja). Bu 3-sinf o‘quvchisini bilmagani uchun tanqid qilish bilan barobar bo‘ladi

Anjir. 2 PHICS model ning *I*

a da korporativ boshqaruv

kompaniya

*men j*

*S*

*S n*

*C*

*C m*

*Ph va Ph*

CG = F(Ph i , I j , C m , S n )

trigonometriya (u 9-sinfda o'qiydi). Bundan tashqari, kompaniyaning korporativ boshqaruvi uchun mutlaq rivojlanish darajasiga erishish istagi (reyting shkalasi bo'yicha "10" daraja) rivojlanishning asosiy omillarining juda aniq to'plamiga ega bo'lgan kompaniyalarning rivojlanish mantig'iga zid bo'ladi, deb hisoblaymiz. Bu ambitsiya bo'ladi degani, da eng yaxshi, derazalarni bezash uchun shunday kompaniyalar. Ammo bu global kompaniyalarda tez-tez sodir bo'ladigan narsa, eng yaxshisi inqiroz davrida namoyon bo'ldi 2008 yil.

Shaklda. [2](#_bookmark8) Biz kompaniyaning butun hayoti davomida korporativ boshqaruvning mahalliy PhICS modellari uchun nazariy jihatdan mumkin bo'lgan variantlarning to'liq to'plamini ko'rsatdik. tsikl. Shuningdek, biz o'rnatilgan o'zgaruvchilar bilan ma'lum bir mahalliy PhICS modelining joylashishini ko'rsatdik qadriyatlar ning uning kalit rivojlanish omillar ( Ph i , men j , C m , S n ) .

Nazariy jihatdan, kompaniyaning mahalliy PhICS modellarining ma'lum soni mavjud korporativ boshqaruv. Bu raqam hisoblanadi a mahsulot ning the raqam ning kompaniyaning hayotiy tsiklidagi bosqichlar (i), uning rivojlanishini moliyalashtirish shakllari soni (j), boshqaruv / etakchilik uslublari darajalari soni (m) va uni rivojlantirishning mumkin bo'lgan strategiyalari soni (n). Haqiqiy PhICS modeli biz qachon olingan bo'lar edi Har bir o'zgaruvchan rivojlanish omilining qiymatlarini belgilang (u rasmda qora kub shaklida ko'rsatilgan). [2](#_bookmark8) ).

Agar hayot aylanish bosqichlarining vaqt o'qi taniqli Adizes egri chizig'i sifatida ko'rsatilsa, bizning fikrimizcha, biz juda chiroyli va illyustrativ rasmga ega bo'lamiz ( [3- rasm](#_bookmark9) ).

Kompaniya egri chiziq bo'ylab harakatlanar ekan, kub tomonlari boshqa rivojlanish omillari o'lchovlaridagi o'zgarishlar bilan birga o'zgaradi.

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak, biz korporativ boshqaruv amaliyotini rivojlantirishga eng adekvat yondashuv ularning korporativ boshqaruvning PhICS modeli doirasidagi evolyutsiyasi bo'ladi, deb hisoblaymiz. Ushbu model tarkibiy qismlarning kombinatsiyasiga asoslangan ning korporativ boshqaruv eng yaxshi amaliyotlar (CGBP) bu bor izchil kompaniyaning muvaffaqiyatli rivojlanishining ob'ektiv ehtiyojlari bilan. Ushbu ob'ektiv ehtiyojlar, in burilish,

Anjir. 3 Adizes egri chizig'ida korporativ boshqaruvning PhICS modeli

Barqaror

Prime

***PHICS*** - *model*

Adolescence

Divorce

Premature Aging Unfulfilled

Aristocracy

Entrepreneur

Go-Go

Founder or Family Trap

Early Bureaucracy

Infant

Infant Mortality

Bureaucracy

Courtship

Affair

Death

Growing Aging

bor belgilangan tomonidan the kalit rivojlanish omillar uchun o'rta muddat (3–5 yillar) yoki uchun uzoqroq muddat (5 yildan 12-15 yilgacha). Har bir kompaniyaning barqaror va muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun korporativ boshqaruvning maxsus moslashtirilgan PhICS modeli talab qilinadi. Boshqa tomondan, rivojlanish shunga o'xshash asosiy omillarga asoslangan kompaniyalarning modellari juda ko'p bo'lishi mumkin o'xshash.

PhICS modelining dizayni va evolyutsiyasi uning asosiy ishtirokchilari - egalari va menejerlaridan tizimli va kompleks yondashuvni talab qiladi. Bundan tashqari, ular kompaniyadagi boshqaruv tarkibiy qismlarining tanlangan kombinatsiyasining samaradorligini uning joriy va kelajakdagi biznesining muvaffaqiyatli rivojlanishi nuqtai nazaridan muntazam ravishda baholashlari kerak (bu o'sish va / yoki yuqori bozor kapitallashuvining oddiy sinonimi emas) va zarur tuzatishlar.

PhICS modeli iqtisodiy ma'noga ega: aktsiyadorlarning huquqlari va manfaatlarini amalga oshirish uchun xalqaro CGBP komponentlarining oldindan tanlangan to'plamidan foydalanish kerak. Uning boshqa maqsadlari - kompaniyaning barqarorligi va muvaffaqiyatli rivojlanishi maqsadlariga erishishga yordam berish (faqat muvaffaqiyatli IPO nuqtai nazaridan emas); xarajatlarni rivojlanish maqsadlariga moslashtirish; va ortiqcha xarajatlar va xavflardan qoching. Bu holda quyidagi taqqoslash o'rinli bo'ladi. Barcha kompaniyalar uchun yaxshi boshqaruv hisobotini tuzish, rahbarlar o'z faoliyati to'g'risida oladigan ma'lumotlarning sifati va o'z vaqtida yetkazilishini yaxshilash, ushbu ma'lumotlarni muntazam ravishda tahlil qilish va qarorlar qabul qilishda foydalanish muhim ahamiyatga ega. Ammo barcha kompaniyalar, ularning hajmi va operatsiyalarining o'ziga xos xususiyatlaridan qat'i nazar, ushbu maqsadga erishish uchun ERP tizimlari, Business Intelligence va boshqa boshqaruv texnologiyalarining eng murakkab, qimmat va eng yangi modellarini sotib olishlari va amalga oshirishlari shart emas. Bunday boshqaruv mahsulotlari tor bo'shliqlarda ishlaydigan ko'plab o'rta kompaniyalar uchun qo'llab-quvvatlab bo'lmaydigan moliyaviy yuk bo'lishi mumkin va buning o'rniga ularning boshqaruv jarayonini murakkablashtirishi mumkin. ning soddalashtirish bu. A Ko'proq samarali amaliyot uchun ular bo'lardi bo'l uchun yig'ish va boshqaruv ma’lumotlarini soddaroq shakllarda qayta ishlash. Murakkab boshqaruv texnologiyalaridan foydalanish ular uchun ko'proq mos keladi, chunki ularning biznesi ko'lami va murakkabligi kengayib boradi. A. rivojlanishiga yondashuv Kompaniyaning PhICS modelini yaratish va takomillashtirish asosida boshqaruv amaliyoti umumiy boshqaruv amaliyoti tomonidan qayta-qayta tasdiqlangan tamoyilni aks ettiradi: har bir komponentning samaradorligi yuqori bo'lgan sodda tizim ishlaydi . yaxshiroq dan a Ko'proq murakkab tizimi bilan pastroq samaradorlik ning har havola.

Bizning fikrimizcha, PhICS model asboblar to'plamidan foydalanish asosiy boshqaruv qarorlarini qabul qilishda keng qamrovlilik kabi ehtiyoj va tendentsiyalarni aks ettiradi; ichki resurslarga e'tibor qaratish va manbalar ning samaradorlik; va individuallashtirish ning rivojlanish muvaffaqiyat va barqarorlikni ta'minlaydigan strategiyalar. Kompaniyaning raqobat muhiti qanchalik qattiq bo'lsa, bunga ehtiyoj shunchalik aniq bo'ladi yondashuv.

# Xulosa

Rossiya sharoitida eng yaxshi korporativ boshqaruvni amalga oshirish, umuman olganda, zamonaviy boshqaruv usullarini amalga oshirishning bir qismidir. Biz shunchaki beramiz bitta misol uchun qilish bizning nuqta. Tadqiqotlar ko'rsatish bu agar the sifat ning boshqaruvni takomillashtirish tomonidan bitta Xol (yoq a besh ball masshtab) bu bo'ladi haydash mehnat hosildorlik yuqoriga 65% ga va kapitalning 65% ga o'sishiga teng. [8](#_bookmark10) Rossiyada mehnat unumdorligi rivojlangan mamlakatlar darajasidan 4-6 baravar past va rivojlanayotgan etakchi bozorlarga nisbatan bir oz kamroq. [9](#_bookmark11) Shu sababli samarali boshqaruv texnologiyalarini joriy etish umuman Rossiya iqtisodiyoti va har bir kompaniya uchun asosiy nuqtaga aylanmoqda. Shunga ko'ra, korporativ boshqaruvni takomillashtirish kerak bo'l qaratilgan emas shunchaki yoqilgan yaxshiroq himoya qilish ning ozchilik aktsiyadorlar lekin yuqori korporativ ko'rsatkichlarga erishish uchun. Agar korporativ boshqaruv va umuman strategik boshqaruv sezilarli darajada yaxshilanmasa, “yuqori sarmoyaviy jozibadorlik” va “investor huquqlarini himoya qilish” fundamental asosga ega bo'lmaydi. Ular juda tor tushunchalarga aylanadi va kompaniyaning mulkini o'g'irlashdan rasmiy huquqiy va qo'shimcha protsessual himoya va'dasiga aylanadi. aktivlar.

Biz ishonamizki, “PhICS korporativ boshqaruv modeli”dan foydalanish korporativ boshqaruvning “ideal modeli”ga asoslangan anʼanaviy yondashuvga nisbatan bir qator afzalliklarni beradi. Bu, birinchi navbatda, kompaniyaning boshqaruv tizimini rivojlantirishga qaratilgan sa'y-harakatlarini yanada yo'naltirilgan va samarali qiladi. Ikkinchidan, bu ekspertlar tomonidan boshqaruv amaliyotini baholashni yanada mazmunli qiladi va ularni kompaniyaning ob'ektiv rivojlanish muammolari bilan yaxshiroq bog'laydi. Kompaniyalarni tegishli boshqaruv nuqtai nazaridan solishtirishning analitik va instrumental qiymati amaliyotlar va solishtirish ular bilan a universal ideal model qiladi borgan sari o'xshab ketadi sa'y-harakatlar uchun solishtiring texnik xususiyatlari ning a ot va a tank. Uchinchidan, ushbu kontseptsiyadan foydalanish regulyatorlarga qanday belgilanishi bo'yicha yaxshiroq mezonlarni beradi. ning talablar kerak bo'l taklif qildi uchun boshqacha kompaniyalar kabi uzoq kabi ularning darajalari korporativ boshqaruv.

8 Vedomosti. 16.02.2010.

9 McKinsey. Samarali Rossiya. [2009 yil](#_bookmark25) aprel .

# Ma'lumotnomalar

Adizes, I. (1990). *Korporativ hayot davrlari. Korporatsiyalar qanday va nima uchun o'sadi va o'ladi va bu haqda nima qilish kerak* . Prentice Hall Press, 283 p.

Adizes, I. (2004a). *Rahbarlarga rahbarlik qilish* . Adizes instituti nashriyoti, 311 p.

Adizes, I. (2004b). *Boshqaruv/noto'g'ri boshqaruv uslublari. Uslubni qanday aniqlash mumkin va* *u bilan nima qilish kerak* . Adizes instituti nashriyoti, 233 p.

Taftish komissiyalari Birlashgan Kodeks Yo'riqnomasi. (2003) Ser Robert Smit raisligidagi FRC tomonidan tayinlangan guruhning hisoboti va taklif qilingan ko'rsatmalari. 2002 yil dekabr oyida Moliyaviy hisobot kengashiga taqdim etilgan va 2003 yil yanvar oyida nashr etilgan, 48 p.

Qora, B. (2001). Rossiya firmalarining korporativ boshqaruv xatti-harakatlari va bozor bahosi.

*Rivojlanayotgan bozorlar sharhi, 2* , 89-108.

Berns, J. (1975). *Etakchilik* . Harper Torchbooks, 532 p. Birlashgan korporativ boshqaruv kodeksi. (2003 yil, iyul). 82 b.

Rossiyada korporativ boshqaruv: investor istiqboli. (2004). Xalqaro moliya instituti , 26 p.

Rossiyada tadbirkorlik etikasi va korporativ boshqaruv: Rossiyada ishlaydigan G'arb rahbarlari bilan suhbatlar. (2004). Moskva: Ekspert nashri, 27 p.

Guriev, S., Lazareva, O., Rachinskiy, A., Tsuxlo, S. (2003). Rossiya *sanoatida korporativ boshqaruv* . Moskva, 57 p.

Jeyn, K. (2005). Bepul veb-havola korporativ boshqaruv ballarini taqdim etadi. *Wall Street Journal* . 2005 yil 10 may .

Marafon Energy Intelligence Governance so'rovida tojni egalladi. *Xalqaro neft har kuni* . 2004 yil 15 yanvar .

Martin, L. *2013 yilda direktorlar kengashi uchun ba'zi fikrlar* . [http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/](http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/2012/12/31/some-thoughts-for-boards-of-directors-in-2013) [2012/12/31/201-yilda-direktorlar-uchun-ba'zi-fikrlar 3](http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/2012/12/31/some-thoughts-for-boards-of-directors-in-2013) . 2013 yil 10 aprel.

McKinsey. (2009 yil, aprel). *Samarali Rossiya* . 11 b.

Yevropa Ittifoqida kompaniya qonunchiligini modernizatsiya qilish va korporativ boshqaruvni takomillashtirish: oldinga siljish rejasi. Bryussel, 2003 yil 21 may, 29 p.

OECD korporativ boshqaruv tamoyillari. (2005). 40 p.

Pajuste, A. (2004 yil, oktyabr/noyabr/dekabr). Yaxshi boshqaruv qoidalari investorlarni yuqumli kasalliklardan himoya qiladimi ? Rossiya inqirozining dalillari. *O'tishdan tashqari* , *15* (1), 10-11.

Yevropada kompaniya huquqi uchun zamonaviy me'yoriy-huquqiy baza bo'yicha kompaniya huquqi-ekspertlarining yuqori darajali guruhining hisoboti . Bryussel, 2002 yil 4 noyabr, 161 p.

Kompaniya huquqi bo'yicha yuqori darajadagi ekspertlar guruhining sotib olish takliflari bilan bog'liq masalalar bo'yicha hisoboti.

Bryussel, 10 yanvar 2002 yil, 96 p.

Ijrochi bo'lmagan direktorlarning roli va samaradorligini ko'rib chiqish. Derek Xiggs, 2003 yil yanvar, 120 p. Standard & Poor's korporativ boshqaruv ballari. Mezonlar, metodologiya va ta'riflar. iyul

2002, 16 b.

Standart & Kambag'allar Boshqaruv Xizmatlar Ishga tushiradi Yangi GAMMA Xol. bosing ozod qilish, aprel 2008 yil, 10 p.

Vey-Xuan, L., Klara Chia, S.-C. va frantsuz, J. J. (2012). Likvidlik, korporativ boshqaruv va firma bahosi o'rtasidagi bog'liqlik; Rossiyadan dalillar. *Rivojlanayotgan bozorlar sharhi, 13* , 465–477.