

организации на длительный срок, что отразится на его зарплатных предложениях и возможностях последующего трудоустройства.

Поскольку удовлетворенность работников трудом (в том числе и карьерным продвижением) является одним из факторов повышения конкурентоспособности организации в целом, необходима система управления карьерой. Такая система должна распространяться на всех работников, занимающих (или претендующих на) управленческие позиции, а не только на отобранных в кадровый резерв. Система управления карьерой должна базироваться на анализе работ и моделях компетенций для каждого организационного уровня.

Если система управления карьерой функционирует правильно, то сотрудники разделяют ответственность за собственное развитие, они достаточно мотивированы. Сотрудники должны четко осознавать, что их карьера находится в их собственных руках и зависит именно от их усилий. Организация открывает им новые пути и должна обеспечить их ресурсами (возможно на условиях со-финансирования).

Библиографический список

1. **Бакингер М.** Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому / М. Бакингер, К. Коффман. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – С. 123.
2. **Бэттли С.** Тренер для руководителя. Как добиться экстраординарных успехов благодаря коуч-менеджменту / С. Бэттли. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2010. – С. 143.
3. **Липсиц И. В.** Промышленная политика России: принципы формирования и механизмы реализации / И. В. Липсиц, А. А. Нещадин // Общество и экономика. – 1997. – № 5. – С. 28.
4. **Оучи У.** Методы организации производства: Японский и американский подходы / У. Оучи. – М. : Экономика, 2004. – С. 184.
5. **Хэрриот П.** Карьера / П. Хэрриот. – М. : ИНФРА-М, 2008. – С. 23.

АГЕНТСКАЯ ПРОБЛЕМА В УПРАВЛЕНИИ КОРПОРАЦИЕЙ: ИСТОКИ, СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ РЕШЕНИЯ

И.С. Лозовая
(Россия, Астрахань)

Аннотация. В статье обосновывается необходимость поиска новой модели организации управления современной корпорацией в рамках существующей проблемы «агентских отношений». Раскрываются теоретические подходы «агентской теории»; отражено современное состояние проблемы в условиях мирового финансово-экономического кризиса 2008 г.; предложены рекомендации о возможных путях ее решения.

Annotation. The author explains necessity to find a new business model for managing a modern corporation within the existing problem of “agency relationship”. Theoretical approaches of “the agency theory” are revealed; he draws our attention to the problem in the context of the global financial crisis of 2008; offers recommendations about possible ways of the decision.

Ключевые слова: корпорация, корпоративное управление, агент, капитализация, кризис, издержки.

Key words: corporation, corporate governance, agent, capitalization, crisis, costs.

В современной экономической науке проблема агентских отношений в корпоративном управлении занимает одно из первых мест. Массовая приватизация российских предприятий показала, что создание корпоративных объединений не гарантирует устойчивость и перспективы рыночного развития промышленного сектора экономики, в связи с чем на рынке и по настоящее время существуют компании, неспособные эффективно функционировать из-за низкого уровня корпоративного управления агентскими отношениями.

Приватизация в России в том виде, в котором она происходила, представляла собой типичное проявление инверсионной культуры, когда борьба за частную собственность ассоциировалась с заботой о создании цивилизованных социально-культурных и экономических взаимоотношений. Для инверсионной культуры характерны абсолютизация полярностей и минимальный интерес к их взаимопроникновению [1, с. 36]. Последствия приватизации отразились не только на современном состоянии российских корпораций, но и усугубили положение компаний в рамках финансово-экономического кризиса 2008 г., в некотором смысле подтвердившего противоречия капитализма, сформулированного около 150 лет назад К. Марксом: между общественным характером производства и частнокапиталистической формой присвоения его результатов, которое упрощенно можно выразить в формуле «приватизация выгод и обобществление издержек и рисков». Соответственно задача настройки экономических институтов и состоит в том, чтобы подобное несоответствие в распределении выгод, издержек и рисков если и не было устранено, то и не становилось критическим для мировой экономики в целом. Проблемы, существующие в современном корпоративном управлении, в том числе проблема «агентских отношений», по-прежнему связаны с вопросами распределении выгод, издержек и рисков компании.

Проблема «агентских отношений» обычно рассматривается в терминах теории агентских отношений. Агентские отношения возникают в том случае, когда одна сторона (принципал) привлекает другую сторону (агента) для выполнения определенных функций от своего имени. При этом в роли принципалов и агентов могут выступать как физические, так и юридические лица. Гражданский кодекс РФ в ст. 1005 раскрывает суть агентских отношений через агентский договор, по которому одна сторона, именуемая агентом, обязуется за вознаграждение совершать по поручению другой стороны, именуемой принципалом, юридические и иные действия от своего имени, но за счет принципала либо от имени и за счет принципала.

Основополагающими же работами для формирования агентской теории корпоративного управления являются труды А. Берле и Дж. Минза о разделении функций управляющих и собственников и Р. Коуза о природе фирмы и трансакционных издержках. Проблема конфликта интересов в корпорации и связанных с ним агентских издержек заинтересовала зарубежных ученых и специалистов в области корпоративного управления в середине 1970-х гг. В 1976 г. американскими экономистами М. Дженсенем и В. Меклингом была основана теория агентских издержек для объяснений взаимоотношений внутри корпорации. При этом корпорации рассматриваются как совокупность «контрактов» между менеджерами, акционерами и кредиторами и другими заинтересованными лицами, где менеджеры выступают в роли агентов, а поставщики финансовых ресурсов – в роли принципалов. В качестве средств обратной связи, подтверждающих надлежащее выполнение агентских обязательств, выступают финансовая отчетность компании и заключение внешнего аудита [3, с. 22].

Развитие институтов корпоративного управления, имеющих своей целью повышение инвестиционной привлекательности, не является единственной причиной делегирования полномочий профессиональным менеджерам. Многие из основателей бизнеса (при его выходе на соответствующий уровень, сопровождающийся инкорпорированием, а также в связи со сменой поколений управленцев, что особенно актуально в современной России) на определенном этапе развития приходят к пониманию необходимости передачи управления (оперативного или полного) в руки наемных менеджеров. Именно делегирование полномочий ведет к появлению агентской проблемы и, в частности, к появлению агентских издержек. Агентские издержки представляют собой разницу между настоящей и гипотетической стоимостью компании в совершенном мире, где агент и принципал преследовали бы одинаковые интересы.

Исследователи считают, что именно опыт российской приватизации показал, что верхняя граница агентских издержек – это 99 % от фактической стоимости компании. Логика их рассуждений строится на иллюстрации того факта, что во время приватизации в России компании распродавались в тысячу раз дешевле, чем стоимость аналогичных корпораций в развитых странах [5, с. 3]. Безусловно, указанный

исторический факт является предпосылкой такого развития институтов корпоративного управления, при котором современные корпорации не могут развиваться в достаточной степени, в том числе в сравнении с ведущими европейскими, американскими, японскими и китайскими корпорациями.

По мнению западных исследователей, стремление и способность российских менеджеров извлекать максимальную личную выгоду из доходов и активов управляемых ими компаний играет не последнюю роль в организации подобной российской приватизации [5, с. 3–4]. Согласно классификации В. Меклинга и М. Дженсена, агентские издержки состоят из издержек мониторинга, самоограничения и расхождения. Издержки мониторинга – это затраты на контроль со стороны принципала: написание контрактов, усилия по надзору, оценка деятельности агента и др. К издержкам самоограничения относят расходы со стороны агента на гарантию того, что он не предпримет определенных действий в ущерб принципалу, а при нанесении такого ущерба компенсирует нанесенные потери. Помимо этого существует определенное расхождение между решениями, принимаемыми агентами, и оптимальными решениями, которые максимизировали бы благосостояние принципала. Следовательно, издержки расхождения есть не что иное, как сокращение благосостояния принципала, являющееся следствием такого расхождения и представляющее собой издержки упущенных возможностей. Таким образом, издержки контроля и самоограничения можно отнести к прямым агентским издержкам, в то время как издержки расхождения являются косвенными.

По мнению исследователей экономики, агентские издержки могут нанести значительный ущерб мировому экономическому сообществу. «Агентские издержки общества» проявляются в тех огромных потерях, которые несет общество в связи с крахом крупных корпораций; их можно причислить к агентским, если финансовая несостоятельность является следствием финансовых махинаций менеджмента [5, с. 12–13]. Во многом углубление противоречия между преимущественно краткосрочными интересами менеджеров и долгосрочными интересами собственников-акционеров явили собой формирование ложных стимулов развития институтов корпоративного управления, которые легли в основу причинно-следственной связи экономических отношений, породивших последний мировой финансово-экономический кризис.

В настоящее время исследователями корпоративного управления отмечается, что нарастание агентской проблемы проявлялось в относительном падении эффективности и накопления рисков в деятельности крупнейших международных компаний, причем такое падение эффективности и такие риски были не видны для внешних инвесторов, что создавало иллюзию стабильности и общего снижения рисков в экономическом развитии. При этом механизмами, обеспечивающими углубление такого противоречия, являются: система стимулирования менеджмента, система расчета достаточности собственного капитала и (или) безопасности уровня долговой нагрузки, система риск-менеджмента, организация деятельности совета директоров, реализация прав акционеров, и отчасти система учета обязательств по производственным инструментам [2, с. 19]. В июньском докладе 2009 г. ОЭСР «Финансовый кризис и корпоративное управление: ключевые выводы и основные направления работы» в качестве проблем корпоративного управления, наиболее ярко проявившихся в ходе кризиса, признаются: компенсационные системы, системы риск-менеджмента, организация работы совета директоров, реализация прав акционеров [7].

Среди механизмов, способствующих углублению противоречий в рамках «агентской теории», ведущую роль сыграла сложившая в последнее время система стимулирования менеджеров, ориентированная на сугубо краткосрочные стимулы и исключавшая из рассмотрения иные ориентиры, кроме роста капитализации предприятия.

Сдвиг в практике корпоративного управления связан с последствиями азиатского кризиса 1997 г., когда очевидной стала неэффективность системы, основанной на преимущественно банковском финансировании корпоративного сектора. В условиях слишком тесного взаимодействия и персонального сращивания с нефинансовыми корпорациями банки оказались не способны к объективной оценке финансового со-

стояния крупных заемщиков, что привело к накоплению «плохих» долгов и стало одной из причин кризиса в Южной Корее и ряде других стран [2, с. 20]. Именно в этот период появился ряд теоретических работ, в которых фондовый рынок рассматривался как объективный независимый механизм, неподвластный манипулированию со стороны инсайдеров и тем самым более эффективно защищающий права и интересы аутсайдеров. Следствием данного подхода стали выдвижение в качестве абсолютного показателя развития компании показателя капитализации, и его становления с конца 1990-х гг. в качестве основного интегрального критерия успешности корпоративного развития. Однако в теоретических работах, которые выдвигали в качестве интегральной оценки успешности развития корпорации долгосрочную относительную динамику капитализации одновременно отмечались и предпосылки для применимости такой оценки. При этом необходимым условием применимости оценки является условие полной информационной эффективности фондового рынка. Согласно гипотезе эффективности рынка, выдвинутой в 1970 г. американским экономистом Юджином Фама в работе «Эффективные рынки капитала: обзор теоретических и практических исследований», процесс формирования цены предполагает, что ожидаемая доходность ценных бумаг является случайной величиной, отражающей соответствующий уровень информированности («пул информации») участников рынка, а полная информационная открытость присуща сильной форме эффективности рынка. Однако данная форма в реальности практически никогда не достигается. Существующие же в действительности полусильная и слабая формы информационной эффективности фондового рынка порождали значительные искажения, которые неизбежно были отражены в динамике капитализации.

Так, кризис 1997–1998 гг. показал, что банковский сектор не может самостоятельно и объективно давать адекватную оценку стоимости компании. Результатом этого стал вывод о том, что оценка со стороны рынка, воплощенная в капитализации, более обоснованна. Уроки финансово-экономического кризиса 2008 г. приводят к выводу о том, что оценка стоимости корпорации только со стороны рынка также может быть недостаточно объективной, поскольку является односторонней.

Исследователями корпоративного управления отмечается, что проблемы внутрикорпоративных отношений возникли не только из возросшего оппортунизма менеджмента компаний, но и из существенного ослабления позиций собственников. Этот процесс носил объективный характер и был обусловлен логикой конкуренции за привлечение финансовых ресурсов в рамках модели публичной корпорации. Приобретение статуса публичной компании, связанное с определенными стартовыми издержками и необходимостью последующего раскрытия информации, давало компании доступ к более дешевым финансовым ресурсам и обеспечивало более благоприятные возможности для развития. Но эти возможности не были исключительными – компании-конкуренты также могли приобрести их, выйдя на фондовый рынок. В результате компания могла эффективно реализовать это временное конкурентное преимущество в доступе к финансовым ресурсам только в рамках стратегии быстрого роста как на собственной производственной базе, так и за счет слияний и поглощений, особенно с использованием кредитных ресурсов [2, с. 24–25]. Стратегия слияний и поглощений, обозначенная как перманентная экспансия (под которую, в свою очередь, подстраивались механизмы внешней оценки компаний аудиторам и рейтинговыми агентствами и система стимулов для менеджмента) [4, с. 152], неизбежно требовала большего финансирования, что создало ряд стимулов к проведению новых дополнительных размещений акций и вело к размыванию пакетов существующих акционеров, в свою очередь доминирующие акционеры переходили в статус миноритариев с соответствующим изменением целей и горизонта интересов, направленных на заботу о стоимости своего пакета на кратко- и среднесрочный периоды. В то же время миноритарии объективно не обладают достаточными возможностями для контроля над деятельностью менеджмента компании. Тем самым ценой краткосрочного повышения эффективности компаний, достигавшегося в момент выхода на фондовый рынок, происходило постепенное исчезновение «принципала», который в идеальной

модели должен в споре с «агентом» формулировать и отстаивать долгосрочные интересы развития бизнеса [2, с. 26].

Таким образом, 2008–2010 гг., которые сопровождались чередой корпоративных конфликтов и банкротств как на международном, так и на российском рынках, наглядно показали, что без решения выявившихся проблем корпоративного управления полноценного выхода из сложившегося финансово-экономического кризиса не найти.

Так, исследователями корпоративного управления предлагается решение двух основополагающих задач: 1) переход от краткосрочного целеполагания и стимулирования к долгосрочному, сопоставимому с длиной экономического цикла; 2) расширение пространства корпоративных отношений с учетом интересов всех ключевых стейкхолдеров, а не только традиционных участников в лице акционеров и менеджеров. О расширении круга участников «агентской проблемы» говорилось уже в 2000-х гг., когда четко была обозначена проблема привлечения внешнего аудитора. Задача внешних аудиторов состоит в том, чтобы сообщить пользователям финансовой отчетности свое мнение: отражает ли эта финансовая отчетность текущее состояние и результаты деятельности компании во всех существенных аспектах. В этом смысле аудиторы являются агентами акционеров и других стейкхолдеров, принимающих решения на основе финансовой отчетности предприятия, то есть лиц, заинтересованных в достоверности представленной информации. Однако обнаружение в финансовой отчетности серьезных искажений может породить конфликт с финансовым директором и другими директорами компании, то есть людьми, которым впоследствии предстоит принимать решение о привлечении на следующий период той же аудиторской компании или о назначении нового аудитора. В этом случае может возникнуть противоречие между необходимостью исполнить свой профессиональный долг и риском потери выгодного заказчика [3, с. 23].

В докладе ОЭСР «Финансовый кризис и корпоративное управление: ключевые выводы и основные направления работы» сформулированы достаточно четкие подходы к решению проблем в ряде ключевых направлений современного состояния корпоративного управления, включая систему компенсаций, риск-менеджмент, реализацию прав акционеров.

На сегодняшний день конкретные предложения по решению выявленных ложных стимулов корпоративного развития сформулированы в Принципах лучшей практики в области вознаграждений, подготовленных Советом по финансовой стабильности для Питтсбургского саммита G20 в сентябре 2009 г. [6].

Также в рамках решения сложившихся проблем нельзя забывать и о существующих принципах корпоративного управления, которые, безусловно, направлены на предотвращение противоречий между заинтересованными сторонами компаний. Что касается реализации принципов корпоративного управления на российских предприятиях, заслуживает внимания факт закрепления на законодательном уровне рекомендаций, предложенных ФКЦБ России в Кодексе корпоративного поведения в 2002 г. Иными словами, существующие проблемы корпоративного развития заключаются не только и даже не столько в теоретических представлениях о том, каким должно быть корпоративное управление, а в практической реализации сформулированных рекомендаций по использованию лучшей практики корпоративного управления. В свою очередь, чтобы рекомендации были применимы на практике, их отчасти необходимо облекать в форму закона с проработкой вопросов соблюдения и исполнения. Для решения существующих пробелов российского корпоративного управления целесообразным стали бы внедрение и детальная регламентация института акционерного соглашения, внедрение системы повышения устойчивости компании за счет альянсов с ключевыми стейкхолдерами не только по линии «акционеры – менеджеры», но и по линиям «акционеры – государство» и «акционеры – работники».

Таким образом, существующие ключевые элементы модели корпоративного управления такие, как система стимулирования менеджмента в зависимости от динамики капитализации компании на фондовом рынке, более высокая мобильность менеджмента и работников компании, меньшая привязка компании к локальным сооб-

ществам в силу глобализации их производственной деятельности, показали, что применение подобной модели корпоративного управления позволяет привлечь финансирование на более выгодных условиях и обеспечить быстрый рост компании. Но в то же время именно подобная модель усилила противоречия между краткосрочными интересами менеджмента и долгосрочными интересами развития бизнеса при общем ослаблении позиций крупных акционеров. Для преодоления «агентской проблемы» современному экономическому сообществу необходимо восстанавливать интерес к старым механизмам мотивации менеджеров, обеспечивающим привязку их личных интересов к долгосрочным интересам компании.

Библиографический список

1. Ахиезер А. С. Россия: критика исторического опыта / А. С. Ахиезер. – М. : Философское общество, 1991. – Т. 3. – 471 с.
2. Данилов Ю. А. Тема года: влияние кризиса на корпоративное управление в Российских компаниях / Ю. А. Данилов, Ю. В. Симачев, А. А. Яковлев // Национальный доклад по корпоративному управлению. – М. : Национальный совет по корпоративному управлению, 2010. – Вып. 3. – 312 с.
3. Исаев Д. Проблема агентских отношений / Д. Исаев // Финансовая газета. – 2007. – № 12. – С. 22–25.
4. Корпоративное управление в условиях кризиса (круглый стол в Институте современного развития – ИНСОП) // Вопросы экономики. – 2010. – № 3. – С. 150–156.
5. Либман А. В. Методологические и информационные аспекты решения агентской проблемы в управлении корпорацией : автореф. канд. экон. наук / А. В. Либман. – СПб., 2003. – С. 12–13.
6. *FSB Principles for Sound Compensation Practices. Implementation Standards.* FSB. 25 September, 2009. – Режим доступа: <http://www.financialstabilityboard.org>, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. англ.
7. *OECD. Corporate Governance and The Financial Crisis. Key Findings and Main Messages.* June 2009. – Режим доступа: <http://www.oecd.org>, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. англ.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ

О.И. Горелова
(Россия, Астрахань)

Аннотация. Развитие современной компании немислимо без эффективных организационных изменений, весьма сложных экономических процессов, в центре которых находится система управления персоналом и эффективность бизнес-процессов. Организационные изменения являются составной частью организационного дизайна – достаточно нового явления для российской науки. Организационный дизайн представляет собой динамичный процесс и тесно взаимосвязан с построением организационной культуры.

Annotation. Development of the modern company is impossible without effective organizational changes, rather difficult economic processes in which centre there is a control system of the personnel and efficiency of business processes. Organizational changes are a component of the organizational design, enough the new phenomenon for the Russian science. The organizational design represents dynamical process and is closely interconnected with construction of organizational culture.

Ключевые слова: организационный дизайн, управление изменениями, сопротивление персонала.

Key words: organizational design, management of changes, resistance of the personnel.

Модификация экономической системы и внутреннего строения организации, переход от индустриальной к информационной экономике происходят параллельно с развитием терминологии экономической науки. В отношении теории фирмы наме-