

## Раздел 4. Финансовый контроль в системе корпоративного управления

*Мильнер Б.З.*

### *Перспективные формы корпоративного управления и контроля*

#### *1. Новые формы интеграции хозяйствующих субъектов.*

В настоящее время в России в условиях освоения рыночных методов ведения хозяйства возрастает роль *ассоциативных форм деятельности и интегрированных структур управления предприятиями*. Утверждаются новые формы интеграции хозяйствующих субъектов: а) путем вхождения предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы), реорганизованные из отраслевых структур или создаваемые заново; б) на основе формирования горизонтальных ассоциативных образований. И в первом, и во втором случаях обеспечивается необходимая координация и организационно-финансовое взаимодействие, создаются эффективные системы технологического развития, устойчивая рыночная стратегия, ресурсная поддержка корпоративных финансовых институтов.

Опыт промышленно развитых стран указывает на то, что именно крупные структуры составляют своего рода каркас национальной экономики и мирового хозяйства в целом, повышают макроэкономическую регулируемость производства, вносят устойчивость в экономическое сотрудничество (в том числе международное). *Промышленные и финансово-промышленные группы* являются эффективной формой консолидации материальных ресурсов и производственного капитала разных партнеров.

Помимо объективных требований и тенденций, мировых императивов корпоративного развития, в России появились свои специфические обстоятельства, диктующие необходимость коренного поворота к формированию корпоративного звена. К ним можно отнести переход от только государственного распределения всех видов ресурсов к использованию рыночных методов, необходимость преодоления нехватки инвестиций и оборотных средств, концентрации ресурсов на приоритетных направлениях развития экономики. Можно указать и на рост трансакционных издержек в результате отказа от прямого государственного управления и изменения характера взаимоотношений между предприятиями в ходе экономической реформы. Восстановление разрушенных производственно-технологических связей и структурная перестройка производства невозможны без координации деятельности всех звеньев технологической цепочки в рамках интеграционных процессов и привлечения крупных финансовых ресурсов.

Все более заметное распространение в этой связи получают образуемые корпорации, холдинги, консорциумы, конгломераты. Расширяется участие российских компаний в транснациональных корпорациях, в международных совместных предприятиях.

Характерной чертой нынешнего этапа организационной интеграции, формирования современного крупного производства является создание финансово-промышленных групп. Современные финансово-промышленные группы (ФПГ) представляют собой диверсифицированные многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности. Многоотраслевая направленность финансово-промышленных групп позволяет гибко и оперативно реагировать на неожиданные изменения в условиях усложняющейся рыночной конъюнктуры.

Вместе с тем, несмотря на устойчивую тенденцию к диверсификации деятельности, наблюдается создание и функционирование финансово-промышленных групп с выраженной специализацией, что придает им значительную устойчивость и жизнеспособность на рынке. Речь идет прежде всего о формировании финансово-промышленных групп на основе технологически близких предприятий, организаций, компаний. Благодаря этому максимально концентрируются материальные и финансовые ресурсы на каком-либо одном или нескольких направлениях, дающих наибольший эффект, и отсекаются второстепенные, малоэффективные сферы деятельности.

Такой подход достаточно оправдан в случаях формирования ФПГ на основе наиболее передовых, наукоемких отраслей, определяющих приоритетные направления научно-технического прогресса (например, в топливно-энергетическом комплексе, электронной промышленности и ряде других). Он позволяет, не нарушая отраслевую специализацию, расширять сферу функционирования за счет проникновения на периферию с целью консолидации основной деятельности. Разновидности финансово-промышленных групп и критерии их образования показаны на рисунке 3.

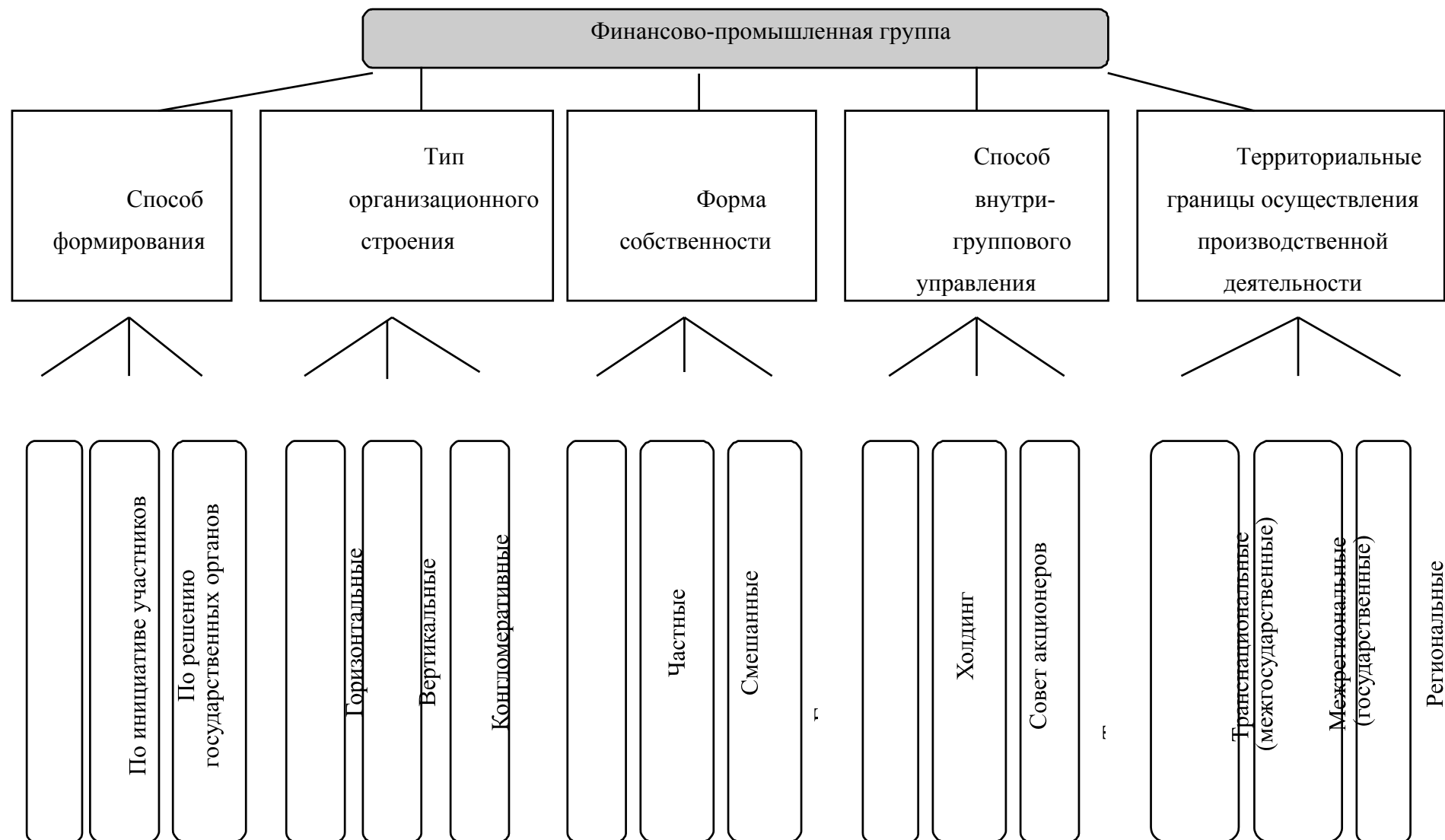


Рис. 3. Классификация финансово-промышленных групп

Выбор характера деятельности ФПГ, степени ее универсализации предопределяется экономической целесообразностью, с одной стороны, и степенью развитости рыночных отношений в стране, с другой. Как показывает опыт, в настоящее время сохраняется устойчивая тенденция к универсализации ведущих ФПГ.

Современная интегрированная структура - корпорация все чаще строится вокруг определенной технологии или точнее вокруг *ключевых компетенций*. В данном случае речь идет о том, что выбирается, выявляется на практике некая область, в которой компания обладает уникальными возможностями, знаниями, конкурентным преимуществом (например, интегрированные системы, миниатюризация, видеообразы, новые средства связи и т.п.). Вся же деятельность, которая не относится к ключевым компетенциям, рассматривается как вторичная и может быть выведена из-под корпоративного контроля или исключена из организационной структуры. Такой подход к организационному построению компаний приходит на смену широкой диверсификации, многоотраслевым конгломератам

В то же время все, что относится к ключевым компетенциям, находится в центре внимания высшего корпоративного звена. Деятельность многих корпораций, оценка ее результатов указывают на то, как важно точно определить ключевую компетенцию, какой комплекс мер требуется для того, чтобы ее всячески развивать, поддерживать и укреплять.

Основным носителем компетенции выступает высококвалифицированный персонал и налаженная система связей в структуре организации. Вот почему *качество персонала*, а не только и не столько *материальные* активы становятся важнейшим ресурсом компании, особенно в сфере *высоких* технологий и так называемого *интеллектуального производства*. Основой организации, ее реальными активами является многообразный человеческий капитал, понимаемый как совокупность знаний, творческих способностей, практического опыта в сочетании с моральными ценностями и корпоративной культурой. Еще одна часть всегда находящихся на поверхности активов включает организационную структуру, патенты, специальное программное обеспечение, торговые марки. Рынок корпоративных бумаг интуитивно учитывает влияние "невидимых" активов, доля которых в общей рыночной стоимости компаний постоянно возрастает. Для компаний, ориентированных на выпуск высокотехнологичной продукции и услуг, характерно интенсивное увеличение этой доли. Инвестирование в ключевые компетенции, в нематериальные активы признается все более предпочтительным.

## 2. Реформы управления компаниями

Сравнение различных типов организационных структур показывает, что организации с меньшим количеством уровней и более широким охватом контролем оказываются более гибкими и динамичными, чем централизованные пирамидальные структуры. Широкий охват контролем облегчает передачу власти вниз, ее децентрализацию. Создаются условия для деятельности лучше обученных и тренированных руководителей, сокращения сети коммуникаций, уменьшения административной дистанции между уровнями управления.

Каждая организация должна самостоятельно разрабатывать модель охвата контролем, исходя из того, что количество работников, подотчетных одному руководителю должно быть строго ограничено. Схематически пример широких и узких норм управляемости показан на рис.4.

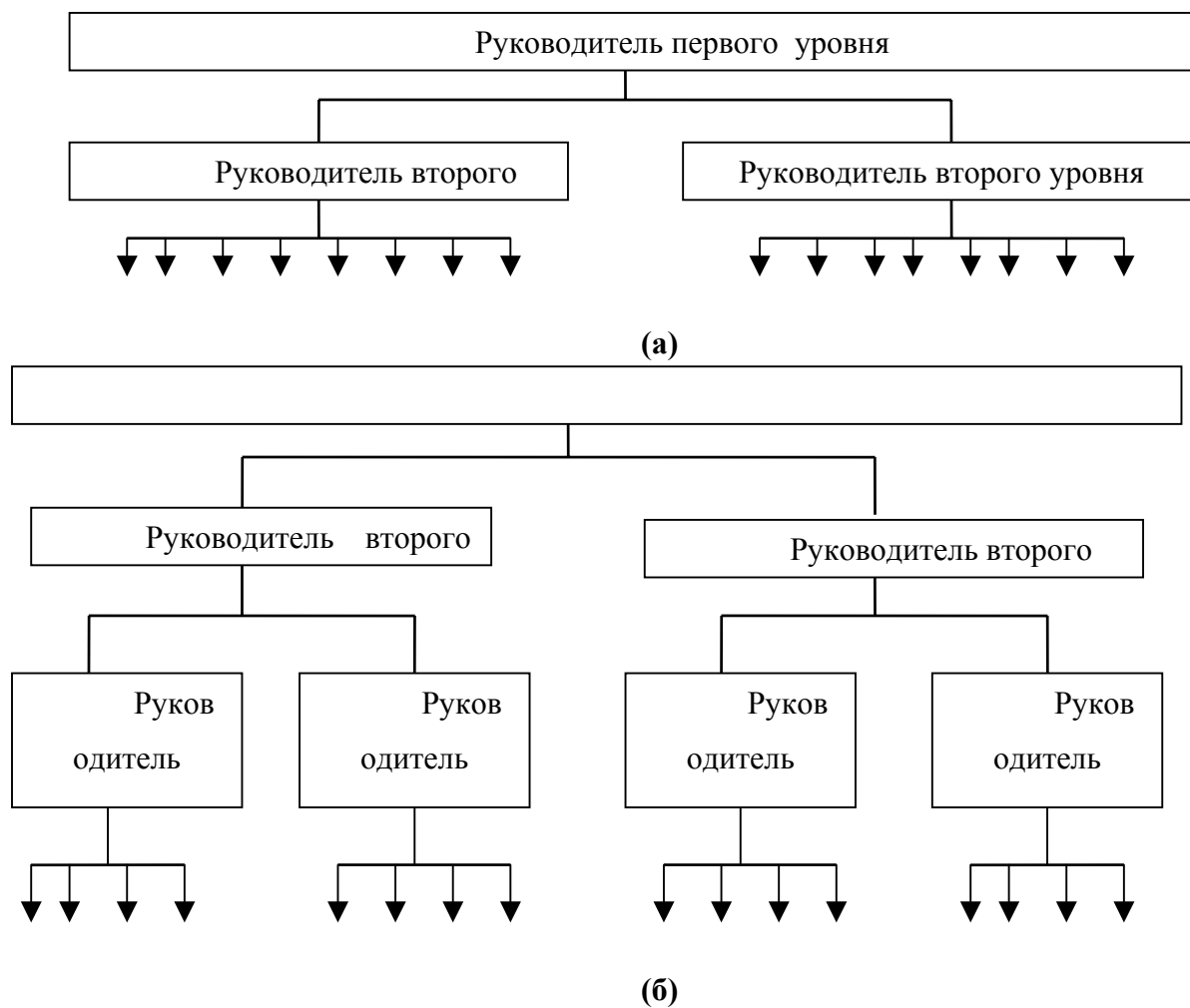


Рис. 4. Нормы управляемости: а) широкие; б) узкие

*Широкий охват контролем* может быть очень эффективен в ряде случаев, таких, как использование высокообразованной рабочей силы, а *узкий охват контролем* - когда подчиненные не получили соответствующей подготовки для выполнения работы. В каждом случае требуется исследование таких факторов, как возможность обеспечения контактов между руководителем и его подчиненными, способность работников выполнять работу без непосредственного руководства, уровень подготовленности и реальные возможности обучения работников.

Следует выделить специально вопрос о делегировании полномочий и ответственности в организациях, как о ключевом инструменте эффективного осуществления процессов децентрализации.

Направления широко распространяемого делегирования полномочий, лежащего в основе децентрализации, показаны на рис.5.

В каких случаях используется делегирование?

Во-первых, когда делегирование позволяет руководителю высвободить силы и время, чтобы заняться самыми важными делами, осуществление которых является прерогативой только высшего звена управления.

Во-вторых, когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой. Только делегирование обязанностей позволяет избежать угроз срыва работ и обеспечить их своевременное выполнение.

В-третьих, когда подчиненный может сделать данную работу лучше, чем сам руководитель. Для руководителя принципиально важно с максимальной эффективностью использовать знания своих подчиненных.

Определение предназначения организации, формирование структуры управления. Распоряжение финансовыми

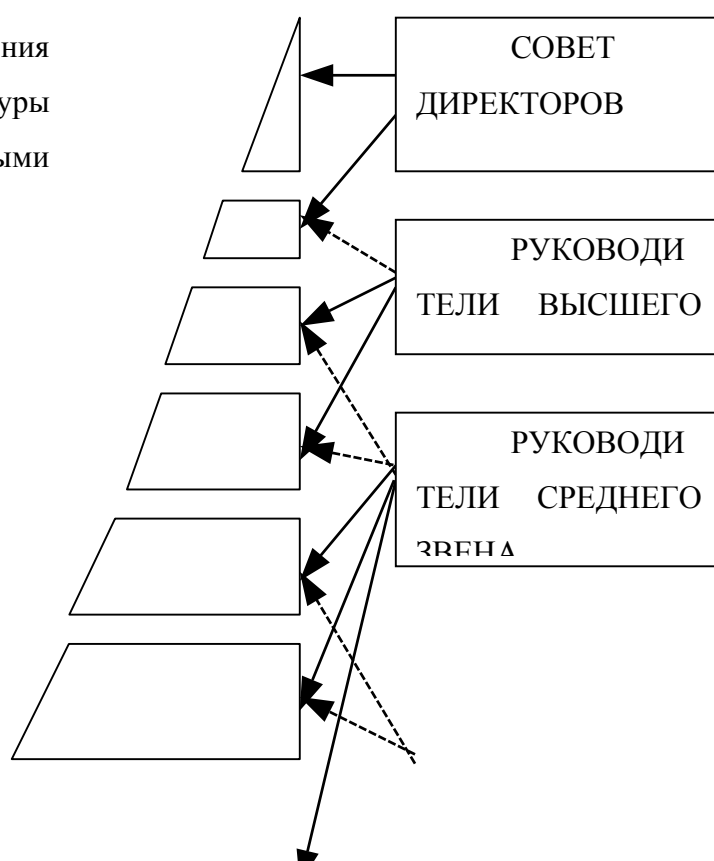
Разработка миссии

Формирование кадрового

Разработка долгосрочных стратегических целей, проектов

Формирование технико-технологической

Определение целей подразделений, отделов и служб



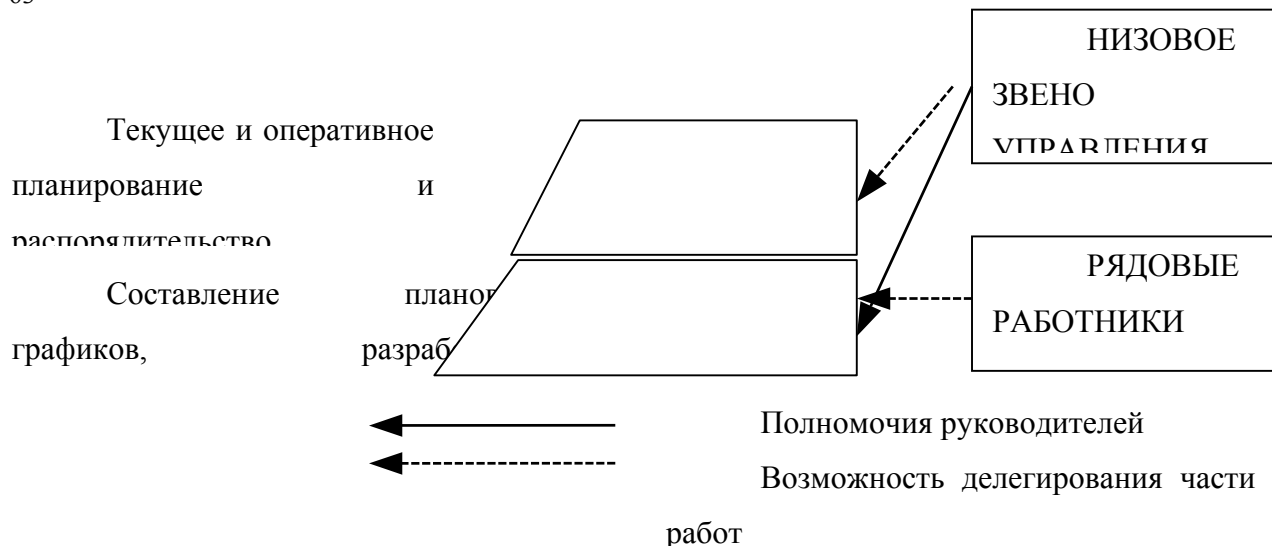


Рис. 5. Схема делегирования полномочий по уровням управления

Благодаря соблюдению определенных принципов делегирования становится возможной децентрализация управления компанией. Суть этих принципов сводится к следующему:

- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом; подчиненная структура должна обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;
- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, с тем чтобы каждому звену было известно кто конкретно его уполномочил, перед кем оно несет ответственность;
- каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления;
- передаются лишь полномочия; старшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.

Широкое применение этих принципов в условиях перехода к рыночным отношениям открывает путь к существенному повышению самостоятельности отдельных звеньев структур управления и созданию на этой основе дочерних фирм. Вокруг крупных предприятий формируется сеть небольших мобильных фирм, способных быстро перестраиваться применительно к изменяющемуся спросу. Благодаря этому происходит сближение предприятий-производителей продукции с потребительским сектором, ускоряются процессы реализации продукции.

Обобщение основных изменений в организации корпоративного управления за последнее десятилетие дает основание утверждать, что происходит:

- отделение общекорпоративного уровня управления от производственно-хозяйственного;
- освобождение высшего звена управления от значительного числа функций оперативного руководства;
- введение независимой экспертизы;
- создание при высшем руководстве специальных штабных групп, разрабатывающих новые технические идеи и помогающих их быстрой реализации;
- специализация одних функциональных служб на оказании услуг различным подразделениям корпорации а других – на планировании и контроле;
- уменьшение числа функциональных подразделений на уровне корпорации, организация в отделениях штабных органов по руководству производством, сбытом, исследовательскими и другими работами;
- появление функций и подразделений по организационному развитию корпорации.

Развивая эти процессы, необходимо учитывать сложившуюся в течение многих десятилетий производственную и организационную структуру многих крупных предприятий с выделением подразделений, имеющих полный и законченный производственный цикл. Такие структурные построения дают реальную возможность, с одной стороны, выделять самостоятельные хозяйствующие субъекты, ориентированные на определенных потребителей, и, с другой стороны, сохранять целостность производственно-технологического комплекса, общую направленность и профиль его деятельности.

Не менее значимой тенденцией становится выделение из структуры предприятий определенных организационных блоков, формирование на их основе независимых коммерческих организаций, которые используют имущество базового предприятия на основе заключения арендных договоров. Это же относится и к тем организациям, которые создаются вновь на независимой основе, без прошлой связи с базовым предприятием, но также берут в аренду имущество данного предприятия. С помощью периодической корректировки договоров аренды обеспечивается определенная координация деятельности вновь создаваемых организаций. Сохранение же права собственности за базовым предприятием дает возможность сохранять и развивать производственную систему в целом.

Та же цель достигается и тогда, когда расширение многообразия организационных структур осуществляется путем создания дочерних фирм в форме акционерных обществ



или обществ с ограниченной ответственностью при условии, что контрольный пакет их акций или соответствующая доля в уставном капитале принадлежит базовому предприятию.

При переходе от централизованной плановой системы управления к рыночной экономике возникает настоятельная необходимость кардинальной организационно-управленческой реформы предприятий. Прежде всего должна быть преодолена закостенелость организационной структуры управления. В промышленности России вплоть до настоящего времени существуют структуры управления, освоенные еще в 30-е годы и модернизированные в 50 и 60-е годы. Их особенностью является построение организационно-управленческих систем по технологическому принципу вертикального подчинения, когда главные управленческие функции сосредоточены в высшем эшелоне, а нижние звенья управления не имеют какой-либо самостоятельности в принятии решений, прежде всего по использованию ресурсов и расходованию прибыли. Эти системы устарели, если рассматривать их с позиций ориентации на научно-технический прогресс, экономическую эффективность и быстроедействие в принятии решений.

Нужна продуманная маркетинговая политика и целенаправленные действия, позволяющие удовлетворять все более индивидуализированные потребности по приемлемым ценам. Далеко не завершена трансформация мышления руководителей предприятий от преимущественной ориентации на производственные, технологические проблемы к переключению внимания на финансовые, сбытовые условия, эффективный маркетинг. Без коренной перестройки структур управления компании не смогут стать конкурентоспособными.

Некоторые отечественные предприятия уже проводят серьезные организационно-управленческие изменения. Они включают реорганизацию маркетинга и сбыта по продуктовому принципу, использование проектных, матричных и сетевых структур. Новая организация финансового учета позволяет оценивать удельные издержки производства на единицу каждого вида продукции и по направлениям функциональной деятельности. Осуществляется переход на оценку прибыльности или убытков каждого подразделения компании (принцип центров прибыли). Больше внимания уделяется контролю качества продукции, послепродажному сервису. Усиливается роль формальных контрактов в отношениях с наемным персоналом. Разрабатываются инвестиционные и бизнес-планы для каждого подразделения с акцентом на улучшение качества существующих и создание новых продуктов. Повышается прозрачность компаний для инвесторов, кредиторов и крупнейших торговых партнеров, в том числе с помощью использования международных стандартов бухгалтерского учета.

Согласно данным крупномасштабных социологических опросов, за последние 5 лет на корпоративном уровне проводились следующие организационные реформы: разукрупнение предприятий – 60% ответов, смягчение вертикальных иерархий – 30%, частичная смена функционального профиля на более конкурентный в условиях рынка – 40%, сокращение численности управленческого персонала, создание управленческих структур рыночного профиля (отделы маркетинга, конъюнктуры рынка, аналитических групп и др.) – 80%.

Успех организационного реформирования конкретного предприятия зависит от правильности выбора первоначальной концепции его развития, оценки перспектив деятельности. Это значит, что до выбора путей и средств реформирования должен быть четко сформирован будущий образ компании, определен технологический тип и другие элементы общей концепции. Иными словами, необходимым условием успешного реформирования предприятия должна быть предварительная разработка его стратегии - системы взаимоувязанных решений по основным направлениям концентрации усилий и ресурсов.

Это тем более важно, что часто собственники не связывают свои интересы с долгосрочным развитием предприятия, ограничиваясь либо конвертацией активов предприятия в денежные средства, либо торможением производства в интересах развития конкурирующих производств, что, как правило, не соответствует интересам работников, трудового коллектива. Вред делу наносят отсутствие разграничения и во многом *неупорядоченность прав и ответственности собственников и руководителей*, внутренняя рассогласованность структур в компаниях.

В процессе формирования корпоративного звена управления в России необходимо обеспечить открытость структур собственности и компании, равноправие акционеров, включая мелких и иностранных, возможность всем акционерам прибегать к эффективным средствам защиты в случае нарушения их прав.

### *3. Организационная эффективность*

Принципиальное значение приобретает вопрос о том, как создать контрольную систему для максимизации эффективности и продуктивности работы организации. Как организация добивается высококачественной отдачи от сотрудников?

Ответы на эти вопросы дают современные теории организационной экономики. Речь идет в данном случае об оценке организационных действий (изменений), которые осуществляются в процессе корпоративного управления. В организационной экономике выделяются две основные части – теория контрактных взаимоотношений между

собственниками и работниками (agency theory) и теория издержек на экономические операции (transaction cost). Несмотря на то, что эти два теоретических аспекта не идентичны, они, тем не менее, пересекаются в том, как рассматривают организацию и управление. Теории организационной экономики сформировали свой собственный язык и терминологию.

*Agency theory рассматривает организацию или компанию как серию контрактных взаимоотношений между собственниками и работниками.* Потенциальные собственники осуществляют инвестиции в компанию для увеличения своего материального богатства. Собственники (principals) заключают договоры с менеджерами и сотрудниками (agents) для производства товаров и услуг. Из-за наличия разнообразных факторов, включая "фактор человека" и нечеткость в определении отдельных заданий, менеджеры и другие сотрудники могут участвовать в какой-либо деятельности, которая не способствует максимальному наращиванию собственности. Их поведение следует направлять на достижение определенных целей и выполнение задач. Именно эти контрпродуктивные действия создают агентские издержки (agency cost).

Контракты и соглашения, которые регулируют точные обязанности и обязательства сотрудников, должны гарантировать выполнение той работы, которая необходима. Необходим контроль соблюдения контрактов, на что требуются время и затраты.

*Теории издержек на операции (transaction cost) рассматривают организацию как систему деловых операций.* Операции – это обмен товарами и услугами между отдельными лицами и организациями. Фирма проводит такие операции с поставщиками, рабочими, потребителями. Некоторые операции происходят внутри организации, другие – за ее пределами. Каждая операция несет в себе определенную степень нестабильности, и поэтому люди и организации, осуществляющие данные операции, сталкиваются с *операционными издержками*. Отдельные операционные издержки, такие, как брокерская комиссия за совершаемые сделки, плата за обслуживание и проценты по ссуде, известны. Но такие издержки, как контроль работы по операциям партнеров, не всегда достаточно ясны. Чем выше издержки фирмы по операциям, чем ниже эффективность операции, тем меньше доход собственника фирмы. Поэтому собственники ищут пути сокращения издержек по операциям.

Существуют значительные различия между указанными выше теоретическими аспектами. Важнейшим же сходством является то, что во всех случаях собственники фирмы требуют от служащих, поставщиков или подрядчиков действовать таким образом, чтобы это способствовало достижению установленных целей и выполнению определенных задач. Собственники должны применять организационные технологии,

максимально повышающие экономическую эффективность, то есть снижающие как внутренние, так и операционные издержки. Рассмотренные теории концентрируют внимание на росте доходов путем повышения эффективности. Именно поэтому они объединяются единым понятием организационной эффективности.

Организации создаются для достижения какой-либо общей цели. Их структура, то есть распределение задач вертикально и горизонтально среди подразделений и сотрудников организации, согласуется с этими целями, технологиями организации, ее средой и размерами. Рассмотрение экономических аспектов организации позволяет сформировать довольно специфическую точку зрения на организацию и организационный процесс. Собственники организации создают ее как средство для получения максимальной прибыли. Они принимают решения о том, как лучше выполнить эту задачу. Данный вопрос является центральным при структуризации фирмы.

Теория агентства (agency theory) занимается главным образом взаимоотношениями между главами (собственниками) и агентами (сотрудниками). Она уделяет особое внимание структуре этих взаимоотношений, исследует соответствующие виды контрактов и мониторинга для предоставления собственникам возможностей контролировать поведение работающих по найму людей и сокращать агентские расходы.

Теория, рассматривающая затраты на операции, занимается проблемами повышения эффективности операций. Она пытается определить *границы эффективности фирмы*. В значительной степени это означает, что необходимо сделать выбор между проведением операции внутри границ фирмы, за их пределами или найти какой-либо гибридный вариант. Например, будет ли более продуктивно для компании (т.е. с меньшими операционными издержками) закупать важнейшие компоненты у внешнего поставщика, чем производить эти компоненты внутри фирмы.

Проблема, с которой сталкивается собственник фирмы, заключается в том, что все организационные формы связаны с определенными *операционными издержками* или *агентскими затратами*. Организационная экономика использует термин *издержки* относительно широкого круга проблем, с которыми должны справиться собственники компаний для создания такой организации, которая бы позволяла получать максимальную эффективность.

Согласно теориям агентских отношений и операционных издержек, организация используется как механизм для поддержки многообразных обменов: между собственником и сотрудниками, между самой организацией и ее средой. Суть организационной экономики в том, чтобы находить адекватные механизмы управления или организационные образования, которые снижают издержки всех видов обменных

отношений. Теория агентства акцентирует внимание на правовых аспектах контроля – контрактах и легально созданных управленческих органах. Аспект операционных издержек делает акцент на очерчивании эффективных границ организации – какие операции должны стать внутренним делом организации и какие должны выполняться за ее пределами.

Проблемы, возникающие в процессе функционирования организаций, являются результатом различного понимания целей собственником и агентами (сотрудниками). Собственник стремится к максимизации доходов за счет эффективности работы фирмы. Агенты стремятся к увеличению своей доли доходов относительно усилий, вложенных в выполнение работы (т.е. максимум оплаты и выгоды при минимуме усилий). Здесь лежит первая часть проблемы: собственники ожидают от сотрудников максимума отдачи при минимальных затратах (т.е. эффективности), тогда как сотрудники стремятся сократить усилия и получить максимум вознаграждений.

Собственники пытаются защитить свои интересы, заключая контракты, предписывающие сотрудникам определенное поведение (*behavioral contracts*) или необходимую производительность (*outcome-based contracts*). Контрактами поведения называются те, которые определяют специфическую деятельность сотрудника.

Например, контракты поведения могут регламентировать рабочие часы сотрудников. Оплата будет зависеть от поведения – быть на работе в определенные часы и выполнять определенную работу. Контракты поведения используются в том случае, когда нет ясности в получении желаемого результата или его трудно измерить, когда работа рутинна и когда степень конфликтности между владельцем и сотрудником невелика.

Контракты с оплатой по результатам или по производительности связывают вознаграждение за труд с измеряемым результатом. Поштучное производство, выплата комиссионных, оплата за выполненную работу – это все примеры контрактов с оплатой по результатам. Например, в каких-то ведущих корпорациях зарплата и премиальные главного специалиста исчисляются исходя из общих результатов работы компании. Вознаграждения могут быть связаны с курсом акций, ростом реализации продукции или прибылью. Другим примером контракта с оплатой по результатом является выплата комиссионных с продаж. Такие контракты используются в тех случаях, когда расхождения в целях владельцев и агентов очень велики, когда поведение на работе трудно контролировать, и когда результат легко измерим.

Специально формируемый орган – правление – потенциально играет важную роль в контроле и управлении компанией. Члены правления призваны выполнять функции советников, консультантов и лиц, дающих оценку отчетам менеджеров. Они оценивают

стабильность работы, вырабатывают задачи избранного правления и занимаются созданием средств совершенствования организации. Правление избирается акционерами и должно представлять их интересы в организации. Правлению передаются доверительные функции (т.е. это юридическое доверенное лицо) сохранности инвестиций акционеров в компании. Правление играет роль посредника между служащими компании и акционерами.

Правления должны состоять из двух типов представителей: тех, кто работает на фирме – нынешние и бывшие должностные лица, а также аутсайдеры, которые могут быть акционерами, но не имеют отношения к работе компании. Эти посторонние лица должны быть объективными наблюдателями в организации и потенциальными источниками знания, навыков, компетенции и информации. Именно посторонние члены правления, как считается, независимо и с наибольшей полнотой осуществляют мониторинг и надзор. Члены правления, работающие в фирме, могут осуществлять надзор и экспертизу специальных операционных вопросов, связанных с работой компании. Правление призвано выполнять следующие основные функции и задачи:

- определять основные цели организации;
- выбирать, контролировать, консультировать, оценивать и оплачивать работу корпоративных руководителей и утверждать их действия;
- охранять номинальную стоимость корпоративных активов;
- контролировать, одобрять и докладывать о финансовом состоянии фирмы, включая предоставление акционерам и регулирующим органам необходимых отчетов;
- делегировать особые обязанности другим в случае необходимости;
- гарантировать исполнение корпоративного устава и уставных норм, вносить в них изменения по мере необходимости;
- сохранять целостность правления.

Теоретически правление должно обеспечивать важную систему контроля и баланса оппозиционного поведения со стороны менеджмента. Однако установленные порядки и реальная практика не всегда совпадают. Часто правление не гарантирует объективности и независимости. Отдельные члены правления бывают тесно связаны с высшим руководством фирмы. Многие потенциальные директора выбираются руководством и обычно выставляют свою кандидатуру, не имея оппозиции. Акционеры нередко имеют ограниченные шансы получить членство в правлении. Не всегда оправданными является совмещение функций председателя правления и генерального исполнительного директора. У некоторых членов правления имеется своя программа, которая не совпадает

с программой ни руководства акционерного общества, ни собственника фирмы. И иногда члены правления не имеют навыков и компетентности для осуществления контроля и улучшения работы фирмы. Приходится сталкиваться с разными ситуациями: независимое и интеллектуальное правление полностью обеспечивает контроль над руководством; состав и организация работы правления таковы, что оно оказывается неспособным определять стратегию развития организации и контролировать руководство.

*Рынки как дисциплинирующая сила.* Важными источниками контроля, оказывающими давление на организацию, являются дисциплинирующие воздействия рынков. Это означает, что различные рынки, такие, как рынок ценных бумаг, рынок труда и рынок ссудного капитала, могут служить источником информации о работе компании. Этот источник обратной связи заставляет руководство компании предпринимать усилия по улучшению работы.

Следующий пример служит иллюстрацией того, как рынки дисциплинируют менеджеров. Фирма *X* является производителем электронных игр. Компания является участником рынка ценных бумаг, и многие инвесторы владеют их акциями. Руководство *X* начало проводить агрессивную кампанию для расширения своего рынка и инвестировало большие суммы денег в исследования, в развитие оборудования и в привлечение нового персонала. В начале года акции компании продавались по цене 100 рублей за одну акцию. Когда компания провозгласила новую стратегию, цена поднялась до 130 рублей за акцию. Инвесторы выражали одобрение новой агрессивной стратегии. Однако в конце года руководство объявило, что продажи оказались разочаровывающе низкими и инвесторы попытались избавиться от их акций. Цена упала до 70 рублей. Инвесторы объявили о своем неодобрении работы руководства компании. В экстремальных случаях владельцы, считающие, что фирма плохо управляется, могут уволить управляющих, или потенциальный владелец может попытаться выкупить фирму путем приобретения всех акций. Новый владелец фирмы может дать понять, что у фирмы есть потенциал, чтобы работать лучше при другом собственнике и новом руководстве.

Рынки труда и рынки ссудного капитала могут оказывать такое же дисциплинирующее воздействие на руководство. Успешные менеджеры должны знать, что они пользуются спросом на рынке труда. Однако после провала экспансионистских планов *X* менеджеры этой фирмы вряд ли могли рассчитывать на высокий спрос со стороны других фирм. Рынок труда, возможность переходить в другие фирмы и требовать более высокую оплату труда создают стимул для работы. Если до плана экспансии фирма *X* работала успешно, она не испытывала трудностей при займе денег. Заем денег оказывает давление на фирму, которая должна работать более эффективно из-за

необходимости выплачивать долги. В результате плохого управления рынок ссудного капитала будет дисциплинарно наказывать компанию, снижая ее кредитный рейтинг и заставляя платить повышенные проценты. В экстремальных условиях ссудный рынок может заставить плохо работающую компанию объявить банкротство.

*Операционные издержки и границы эффективности фирмы.* Исходя из операционных затрат организаций, серьезным выбором, к которому должна прийти компания, является определение границ эффективности организации. Это означает, что собственники фирмы должны определиться, какие виды деятельности должны проводиться силами самой фирмы и что должно совершаться за ее пределами. Когда операции проводятся за пределами фирмы, она должна проводить мониторинг рыночного пространства в поисках надежных источников основных ресурсов. Это называется *рыночным контролем*. Если рынок не оправдывает ожиданий, если цена операций слишком высока или операции трудно контролировать, фирма стремится выполнять данные операции собственными силами

*Рыночный контроль.* Этот вид контроля опирается на цены и конкуренцию внешних рынков при слежении за операционными издержками. При большом количестве поставщиков и покупателей конкуренция неограниченная. Для привлечения покупателей продавцы вынуждены предлагать реальную рыночную цену. Из-за конкуренции продавцы не могут извлекать высокие доходы. Кто-нибудь из продавцов обязательно захочет снизить высокую цену конкурентов, и рынок приходит к равновесию. При почти совершенной конкуренции покупатели и продавцы знают реальную рыночную цену. Чтобы на рынке было достаточное количество продавцов и покупателей в интересах почти совершенной конкуренции, должен осуществляться рыночный контроль. Покупатели защищены от оппозиции продавцов при наличии достаточного знания или информации. Если покупатель не может оценить состояния рынка, то это означает, что рыночный контроль не справляется со своими функциями. Необходимо заметить, что когда две компании сотрудничают в течение длительного времени, у поставщика имеется существенная мотивация быть честным при представлении своего товара. Иначе, если покупатель узнает об обмане, он прекратит операции.

Рыночный контроль может также существовать внутри фирмы, когда отдельные работники, отделы или подразделения производят товар, цена которого может легко измеряться. Контракты с оплатой по результатам труда во многих отношениях являются примерами рыночного контроля. Фирма платит вознаграждения за работу и претендует на продолжение этой работы на рыночной основе. Внутренний и внешний трудовые рынки существуют для того, чтобы цена специфического труда была зафиксирована. Однако



трудно оценить многие дополнительные услуги и базовые операции, такие, как услуги информационных систем и бухгалтерии. Но некоторые организации используют участие во внешних торгах для внутренней эффективности и контроля. Кроме того, рыночный контроль может быть использован для мониторинга работы подразделений или отделов, особенно замкнутых производственных подразделений с измеряемой продукцией, которую можно оценить на рынке. Например, имеются крупные и средние компании, стремящиеся занять лидирующие места на рынке. Они пользуются внешним рынком для оценки труда различных подразделений. Посчитав, что работа подразделений по производству определенных изделий неудовлетворительна, они решают продать данные подразделения. Накануне продажи рыночное давление на эти подразделения служит тому, чтобы контролировать и направлять их работу. Руководители знают, что их работа будет оцениваться на рынке наравне с конкурентами.

*Бюрократический контроль.* Этот вид контроля означает, что проверка какой-нибудь операции производится с помощью организационной иерархии или бюрократии. Внимание сосредоточивается на узкой специализации, ограниченной зоне ответственности, широком использовании регламентирующих правил, политики и процедур. Контроль операций проводится с использованием сотрудников узкой специализации, проблемы решаются на верхних уровнях иерархии; применяются правила, директивы и процедуры. Механизмы контроля часто включают такие элементы, как понятное описание работы и систем ее оценки, статистические или цифровые контрольные системы для мониторинга и контроля производственной сферы, бюджета и бухгалтерской системы, финансовой работы. Используются рабочие правила или процедурные нормы для решения определенных задач. Бюрократический контроль похож во многом на контракт, определяющий, по теории агентства, поведение сотрудников.

Бюрократический контроль может стать неэффективным. Это особенно относится к организации, положение которой нестабильно в связи, например, с решением проблем окружающей среды и новых технологий. Создание правил, проведение мониторинга и принудительных мер требуют привлечения дополнительного персонала, времени и денежных средств. Создавая правила и иерархические уровни для мониторинга и использования правил, организация теряет гибкость и способность отвечать требованиям изменяющихся условий. Снижается эффективность организации.

В качестве альтернативы бюрократической структуры была предложена органическая структура. Расширяются обязанности и специальности, иерархия сокращается. При этом принятие решений передается на более низкие уровни. В данном случае в органической организации применяется контроль, который использует

коллективные нормы, ценности и убеждения членов организации, для того чтобы достигались общие цели и задачи. Эти коллективные нормы, ценности и убеждения находят выражение в организационной культуре и содействуют достижению согласия в организации.

Такой контроль осуществляется путем процедуры внимательной проверки, отбора или обучения сотрудников. Например, какие-то организации нанимают только выпускников престижных школ бизнеса и университетов, связывая это с возможным использованием накопленных ценностей, процедур, традиций, прививаемых правил и убеждений. Некоторые организации полагаются на внутреннее обучение, иногда совмещаемое с передачей специфических иницирующих ритуалов, коллективных норм, ценностей и убеждений. Деловая организация полагается на такой тип контроля (фирменный) контроль особенно тогда, когда она сокращается, убирает иерархические уровни и переоснащается.

Агентские и операционные затраты могут быть сокращены при соответствующих механизмах управления. Агентская теория придает особое значение правовым аспектам контроля посредством заключения контрактов, определяющих поведение, и контрактов на оплату труда по результатам, а также эффективной деятельности руководства фирмы. Используя рынки, бюрократию или иной контрольный механизм, операционная теория описывает условия, при которых операции выполняются с выгодой своими силами или проводятся внешними поставщиками.

*Дерябина М.А.*

***О проблемах государственного контроля  
в корпоративном секторе российской экономики***

Авторы обсуждаемого доклада совершенно справедливо отнесли проблемы государственного контроля за финансово-хозяйственной деятельностью корпораций к числу наименее разработанных. И дело не только в несовершенстве или правовой недоработанности норм и методов такого контроля в условиях смешанной формы собственности и даже не в плохой защищенности права собственности, на которую так часто ссылаются. Сейчас, по прошествии почти десятилетия реформ, все еще не до конца ясными остаются такие ключевые понятия, как право собственности, корпоративный и государственный контроль, контракты, ответственность и многое другое. Теоретическая экономическая мысль не всегда поспевает за динамикой российских реалий.

Нужно признать, что в результате массовой приватизации первой половины 90-х годов, практически за бесценок передавшей значительную часть государственного имущества новым собственникам, общий уровень рыночной капитализации большинство компаний и по сей день остается чрезвычайно низким. Капитальная недооцененность не только частных, но прежде всего смешанных и государственных компаний и предприятий является препятствием для нормальных, недискриминационных сделок с государственными пакетами акций, для эффективного управления государственными долями акционерных капиталов. Размытость отношений и правомочий собственности нередко порождала и порождает глубокие корпоративные конфликты, жертвой которых чаще всего становится именно собственность государства.

Есть основания считать, что теперь положение будет постепенно меняться в сторону большей защищенности прав государства как собственника. И если с началом приватизации в России бюджетные поступления далеко не всегда открыто признавались ее главным приоритетом (хотя являлись таковым по существу), то политика приватизации и управления государственной собственностью в 2000-х годах уже вполне сознательно направлена на максимизацию доходов.

В современной политике приватизации совершенно явственно обозначились следующие тенденции. Во-первых, в реализуемые схемы приватизации включается в качестве обязательного условия сохранение, а если нужно, то и восстановление структуры собственности компаний, которая сложилась до кризиса 1998 года. Общеизвестно, что в кризисный период во многих смешанных компаниях лучшие активы (в том числе и государственные) при молчаливом согласии представителей государства в советах директоров выводились в дочерние структуры под видом «спасения» от возможных исковых требований кредиторов.

Так, часть государственных активов Восточной нефтяной компании (ВНК) была выведена в четыре оффшорные зоны на счета фирм, близких НК «ЮКОС» (владела контрольным пакетом акций) с обязательством вернуть их перед окончательной приватизацией ВНК. В декабре 2001г. стало известно, что РФФИ выставяет на аукцион пакет акций ВНК размером в 36,8%. И «ЮКОС» вынужден был перед аукционом вернуть в ВНК контрольные пакеты ее наиболее привлекательных дочерних компаний. Это позволяет государству не только назначить солидную стартовую цену продаваемых активов ВНК, но и существенно нарастить ее в ходе аукциона. Однако при подготовке аукциона и независимой оценки активов выяснилось, что за послекризисные годы из-за отсутствия контроля за использованием госпакета акций были все-таки практически

уведены лучшие активы «внучатых» структур ВНК, что в конце концов не может не сказаться на ее капитальной стоимости.

Во-вторых, государство после некорректно проведенных залоговых аукционов и некоторых других сделок с имуществом ряда привлекательных компаний будет стремиться к восстановлению неправомерно утраченного контроля. Так, весной 2001г. были отменены результаты залогового аукциона (1995г.) по АО «Новороссийское морское пароходство» («Новошип»), восстановлено представительство интересов государства в органах управления компанией и возвращен в госсобственность залоговый пакет акций. В результате государство вернуло себе полный контроль над крупной компанией, имеющей важное стратегическое значение для внешней торговли страны.

В-третьих, государство намерено препятствовать размыванию своих активов через манипуляции с акционерным капиталом дочерних компаний. В 2001г. государственная нефтяная компания «Роснефть» восстановила контроль над активами своих дочерних компаний, нарушенный из-за инспирированной менеджментом конвертации привилегированных акций в голосующие (для этого достаточно было в течение двух лет не выплачивать дивиденды). Доля материнской НК «Роснефть» в результате этих манипуляций снизилась с 51% до 38%. Внеочередное собрание акционеров обязало менеджмент выплатить дивиденды, после чего акции перестали быть голосующими, и контрольный пакет государства был восстановлен. Наиболее распространенный способ размывания государственной доли - несанкционированные дополнительные эмиссии акций, выкупаемые заинтересованными инвесторами. Практически противостоять этому очень трудно, и случаи восстановления прав государства как акционера можно встретить нечасто. Обычно государство, помимо малоэффективных пока судебных процедур, прибегает к включению административного ресурса, например отъему лицензий.

Указанные меры, несомненно, будут способствовать улучшению качества и общему упорядочению контроля государства над находящимся в его собственности капиталом. Однако этих мер недостаточно для кардинального сдвига в уровне реализации государством своих прав как собственника. Полнота реализации этих прав пока в значительной степени зависит от общего состояния корпоративного сектора российской экономики. Сейчас во многих компаниях продолжается или завершается консолидация акционерного капитала.

После установления определенной структуры собственности, прежде всего после консолидации контроля в руках так называемых стратегических инвесторов, процесс массового передела компаний, рынков и сфер интересов если и не закончится, то хотя бы стабилизируется в некоем относительно устойчивом состоянии. И уже после этого можно

будет ожидать, что корпорации не только начнут выдавать достоверную информацию о финансово-хозяйственной деятельности, но и оценят все инвестиционные преимущества такой прозрачности. До этого государство может противостоять нарушению своих прав лишь в одиозных случаях, выявляемых органами контроля. В этих условиях в руках государства, видимо, будут сохраняться одновременно рычаги административной власти, правомочия собственника и функции хозяйствующего субъекта.

Вторая особенность современного российского корпоративного сектора заключается в том, что реальная власть в компаниях фактически базируется не на праве собственности как таковом, а на известном его расщеплении на отдельные правомочия. Базовый тезис об отделении в корпорациях собственности от управления нередко используется для откровенной узурпации менеджментом одного из важнейших правомочий права собственности – управления активами. В случае, когда собственником является государство, такая узурпация (с согласия собственника или помимо него) происходит практически всегда. Расщепление правомочий далее позволяет отделить право управления от другого важнейшего правомочия – права на доход, то есть контроля за источниками и направлением финансовых потоков.

Таким образом, доля владения капиталом могут и не отражать реальной экономической силы акционеров. Главным образом это относится к двум типам собственников – государству и менеджменту. Нередко менеджерам достаточно иметь не более 15% акций, чтобы фактически контролировать все. И напротив, даже контрольный пакет акций в руках государства на деле вовсе не означает реального контроля. Расщепление прав собственности и переход контроля к менеджерам описаны во многих современных работах о корпоративном контроле, а для России эти процессы сейчас особенно актуальны.

Весьма наглядно указанные процессы расщепления права собственности на отдельные правомочия можно проследить на примере российского оборонно-промышленного комплекса (ОПК), где государственный контроль по определению должен быть эффективным. Основу благополучия оборонных предприятий независимо от формы собственности сейчас составляют экспортные контракты, и именно правомочие получения дохода и контроля над финансовыми потоками составляет главный интерес любого акционера. В результате массовой приватизации и последующих переделов в российский ОПК пришел значительный частный капитал, а структура собственности стала весьма неоднородной. Однако и в государственных, и в смешанных, и в частных оборонных компаниях реальную политику осуществляет менеджмент.

В этих условиях предстоящая реформа ОПК неизбежно повлечет за собой конфликты именно в сфере корпоративного контроля. Укрупнение оборонных компаний в рамках мощных холдингов и концернов, контролируемых государством, не устраивает многих менеджеров прежде всего из-за сокращения их стратегического влияния и лишения возможности контролировать крупные финансовые потоки. Понятно, что такой контроль в значительной части отойдет головным структурам холдингов.

Серьезные конфликты по поводу правомочий собственников возникнут у участников холдингов, имеющих значительную долю частной собственности в акционерных капиталах. В этих случаях расширить базу государственного участия в капитале и корпоративном контроле можно либо путем внесения ценных государственных активов (как, например, предполагается сделать с Иркутским авиастроительным производственным объединением), либо путем дополнительной эмиссии акций в пользу государства в обмен на получение права участия в экспортных контрактах и на госзаказ.

Главное же, что может сделать частных инвесторов сговорчивее – это упорядочение отношений интеллектуальной собственности, которое в ближайшем будущем готовят российские власти. Пока оборонные предприятия (менеджмент) практически нелегитимно используют в своих интересах государственную интеллектуальную собственность. А между тем государство как собственник имеет право самостоятельно решать, кому предоставить правомочие на пользование объектами интеллектуальной собственности. В этих условиях для многих компаний своего рода «возвращение к государству» может быть реальным способом выживания в рынке.

Таким образом, в руках государства сосредоточен весьма действенный и реальный ресурс для восстановления и укрепления своего контроля в корпоративном секторе экономики. При этом следует учитывать главное – право собственности должно выступать не как некая аморфная правовая или хозяйственная категория, а как вполне конкретный комплекс правомочий, структуру которых государство как собственник должно подчинить своим интересам.

*Павленко Ю.Г.*

### ***Проблемы государственного финансового контроля в корпоративном секторе экономики***

В традиционном толковании *государственный финансовый контроль (ГФК)* сводится главным образом к контролю за исполнением государственного бюджета и

финансовой деятельностью министерств, ведомств, государственных предприятий и учреждений.

Вместе с тем представляется правомочным расширить функции ГФК и на хозяйственно-финансовую деятельность корпораций. Подобный подход диктуется следующими обстоятельствами. Во-первых, возросшее влияние корпораций в современной экономике и обществе в целом таково, что государство вынуждено принять на себя дополнительные функции по защите как своих финансовых интересов, так и интересов других хозяйствующих субъектов и граждан от злоупотреблений со стороны тех или иных корпораций. Во-вторых, переходный характер российской экономики объективно усиливает роль контроля и, в частности, финансового контроля над хозяйствующими субъектами в качестве одного из важнейших элементов системы государственного управления экономикой.

Конкретным обоснованием необходимости и правомерности ГФК на предприятиях и организациях негосударственного сектора экономики служит следующий ряд причин.

1. Многие негосударственные предприятия являются по существу субъектами смешанной формы собственности с участием государственного капитала. Последний автоматически служит объектом государственного финансового контроля.

2. Огромное национальное богатство, которым распоряжаются современные российские корпорации в ходе приватизации перешло к ним из государственной собственности в значительной мере бесплатно, либо по многократно заниженной цене. Главным обоснованием подобных преобразований в отношениях собственности, как известно, служило требование повышения эффективности производства. Государство вправе контролировать деятельность корпораций с точки зрения эффективности использования переданного им капитала.

3. Предприятия негосударственного сектора несут конкретные финансовые обязательства как перед государством – в части уплаты налогов и возврата полученных из бюджета кредитных средств, так и перед гражданами и юридическими лицами, являющимися их акционерами.

4. Необходимо наверстывать упущенное. Ослабление системы ГФК на начальном периоде радикальной экономической реформы (в рамках идеологии спонтанного формирования рынка) привело к многочисленным злоупотреблениям и нарушениям в финансовой сфере, что нанесло и продолжает наносить ощутимый ущерб государству.

5. Финансовый контроль призван служить утверждению цивилизованных, правовых форм финансовых взаимоотношений хозяйствующих субъектов с государством, повышению общей корпоративной культуры, сокращению доли теневого сектора в

российской экономике и тем самым повышению ее конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности.

*Основное содержание финансового контроля* корпораций заключается в следующем:

- а) проверка выполнения финансовых обязательств перед государством, другими организациями и гражданами;
- б) проверка правильности использования хозяйственными организациями находящихся в их хозяйственном ведении или оперативном управлении денежных ресурсов (бюджетных и собственных средств, банковских ссуд, внебюджетных и других средств);
- в) проверка соблюдения правил совершения финансовых операций, расчетов и хранения денежных средств;
- г) выявление внутренних резервов производства, возможностей повышения рентабельности хозяйства, роста производительности труда, более экономного и эффективного использования материальных и денежных средств;
- д) устранение и предупреждение нарушений финансовой дисциплины.

*Органы (субъекты)*, осуществляющие финансовый контроль корпораций, могут быть распределены по следующим уровням:

- а) представительные органы власти и органы местного самоуправления;
- б) президента;
- в) исполнительных органов власти общей компетенции;
- г) финансово-кредитных органов;
- д) ведомственный и внутрихозяйственный;
- е) общественный;
- ж) аудиторский.

Представляется, что система финансового контроля хозяйствующих субъектов (корпораций) должна включать в себя не только государственные органы, но и общественные организации.

Основными элементами *системы государственного финансового контроля* на федеральном уровне являются:

- парламентский бюджетный контроль;
- финансовый контроль органов исполнительной власти.

*Парламентский бюджетный контроль* в соответствии с п. 5 ст. 101 Конституции РФ осуществляется Счетной Палатой РФ, состав и порядок деятельности которой определяется соответствующим федеральным законом.

*Субъектами ГФК* корпораций выступают, прежде всего, органы исполнительной власти. - Министерство финансов РФ (Департамент государственного финансового контроля и аудита и Главное управление федерального казначейства), Центральный банк



России, Министерство РФ по налогам и сборам, Федеральная служба налоговой полиции РФ, Государственный таможенный комитет РФ.

Соответственно, с точки зрения *предмета финансового контроля* со стороны органов исполнительной власти следует выделить следующие виды:

- бюджетный контроль (в части расходования переданных организациям бюджетных средств);
- налоговый контроль;
- валютный контроль;
- контроль за кредитно-денежными операциями.

С точки зрения времени его проведения финансовый контроль подразделяется на несколько видов или этапов. Он может быть *предварительным, текущим и последующим*.

Главные *недостатки существующей системы* государственного финансового контроля сводятся к следующему.

Во-первых, контрольные органы обладают возможностями на законной основе собрать информацию против любого чиновника, любой коммерческой структуры, приватизационной сделки со всеми вытекающими последствиями. В этом смысле контрольные органы являются не только составной частью процесса *государственного управления экономикой*, но и эффективным *инструментом экономической борьбы*. Подобная двойственность государственного контроля приводит к его использованию в качестве инструмента экономической борьбы и, тем самым, мешает, тормозит его развитие в качестве важнейшей составной части процесса управления. Субъективный и заказной характер выбора объекта и предмета контроля зачастую прикрывается и тем объективным обстоятельством, что все проконтролировать система контроля физически не может.

Во-вторых, эффективность существующих многочисленных дублирующих друг друга контрольных органов существенно снижена, так как они в основном используют только метод последующего контроля. Иными словами - какое-либо событие уже произошло, допущены нарушения, ресурсы растрочены, время упущено, и только после этого контрольные органы изучают проблему и предлагают меры наказания.

Как показывает мировой опыт, *эффективность финансового контроля* возрастает при наличии и активном функционировании национальных подразделений финансовой разведки.

Существует и ряд соответствующих межправительственных организаций, способствующих их деятельности. Ведущей среди них является *Группа финансовых действий - (FATF)* в функции которой входит поддержка и проведение политики, как на

национальном, так и на международном уровне, направленной на борьбу с отмыванием денег. Основная цель организации – создавать политические предпосылки, необходимые для реализации на национальном уровне правовых и организационных реформ в этой сфере.

FATF осуществляет мониторинг в странах-членах организации, отслеживая и оценивая прогресс в создании эффективных систем по борьбе с отмыванием денег. Она отслеживает также соответствующие технические приемы и оказывает содействие в применении необходимых мер в странах, которые не являются членами организации.

На сегодняшний день в организацию входят 29 государств – развитые страны Запада и некоторые развивающиеся страны, такие как Бразилия, Мексика и Турция.

С начала 2000 года FATF начала заниматься государствами, не входящими в организацию и "не желающими сотрудничать" в борьбе с отмыванием денег. В специальном докладе приводится 25 признаков, по которым можно определить, что в той или иной стране законодательство и бюрократическая практика препятствуют борьбе с отмыванием денег.

В России из 25 признаков обнаружены следующие десять:

- отсутствие эффективного банковского надзора;
- возможность открытия неименных счетов либо счетов на явно вымышленное имя;
- отсутствие в законодательстве требований к банкам устанавливать личность клиента и выявлять лиц, которые в действительности будут пользоваться деньгами со счета;
- отсутствие требований к банкам сообщать властям обо всех подозрительных или необычных операциях по счетам;
- отсутствие контроля, уголовных и административных санкций за неисполнение требований сообщать властям обо всех подозрительных или необычных операциях по счетам;
- явное нежелание реагировать на просьбы иностранных органов, занимающихся расследованием отмывания денег (например, волокита в ответах на эти запросы);
- явное нежелание реагировать на просьбы иностранных судебных властей о сотрудничестве;
- не обеспечение административных и судебных властей финансовыми, техническими и людскими ресурсами, необходимыми для проведения расследований;
- неквалифицированные либо коррумпированные кадры в государственных, судебных и банковских надзорных органах, занимающихся борьбой с отмыванием денег;

- отсутствие финансовой разведки или иной централизованной системы сбора, анализа и передачи информации о подозрительных сделках компетентным органам.

FATF ведет так называемый "черный список", куда включено свыше 20 государств, обвиняемых в терпимости по отношению к грязным деньгам. Включение в список предполагает принятие соответствующих санкций. Благодаря принятию закона, направленного на борьбу с отмыванием денег, России удалось избежать таких санкций. Кроме того, в стране создан *комитет по финансовому мониторингу (КФМ)* - финансовой разведке в качестве подразделения Минфина России. КФМ будет координировать деятельность в этом направлении других федеральных органов исполнительной власти, а также займется сбором, обработкой и анализом информации о подозрительных операциях с денежными средствами и иным имуществом. Он же будет взаимодействовать и обмениваться информацией с "компетентными органами иностранных государств".

Возможное вступление России в FATF несет с собой ряд преимуществ.

1. Само проведение работ, предвещающих вступление страны в FATF, может уже на этой стадии позволить увеличить ее привлекательность для западных инвесторов, избегающих вложений в финансовые рынки стран с высокой степенью риска.

2. Участие в FATF позволит России войти в перспективе в число непосредственных создателей стратегии этой международной организации и оказывать влияние на разработку ее будущих программ и рекомендаций с учетом интересов страны. Кроме того, присоединение России к FATF выгодно и с точки зрения движения в сторону укрепления взаимодействия со структурами ЕС, поскольку членами FATF в большинстве своем являются европейские страны. Присоединение к этой организации даст России возможность претендовать на более разумный учет органами ЕС ее интересов и по другим направлениям международного сотрудничества с Европейским Союзом.

3. Включение России в эту структуру позволит нашей стране получить прямой доступ на многосторонней основе к оперативной информации по вопросам "отмывания" незаконных доходов и возврата незаконно вывезенных из России валютных средств, а также облегчить доступ к соответствующей информации на двусторонней основе с другими государствами - членами этой организации. Членство России в FATF станет законным основанием для выдачи России другими государствами части конфискованных валютных ценностей криминального происхождения и создания, на взаимной основе, механизма их возврата.

***К вопросу об организации внутрифирменных финансовых расчетов  
(на примере областного потребительского общества)***

Улучшение внутрифирменного финансового контроля – главное условие и результат эффективной работы ОПО «Союз Орловщины», в котором объединены коммерческие и некоммерческие организации: 24 районных потребительских общества и акционерное общество ОАО АПК «Орловщина», включая личные подсобные хозяйства. Управление финансовыми потоками в ОПО соответствует его организационной структуре, построенной на принципах горизонтальной и вертикальной интеграции, - районных потребительских обществ, аграрного комплекса птицеводческого направления со всеми предприятиями: перерабатывающей промышленности, заготовок, торговли и общественного питания; центром маркетинговых и сервисных услуг, центром информатизации и компьютеризации.

При выборе организационно-правовой формы интегрированной структуры просчитывались возможные выгоды и убытки при различных вариантах. Оказалось, что в случае создания единого юридического лица потребительские общества и акционерное общество потеряли бы свыше 4 млн руб.. Поэтому ОАО и потребительские общества работают вместе согласно закону «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации» и Уставу ОПО «Союз Орловщины», принятому совместно, на основании договорных отношений и взаимных обязательств о сотрудничестве.

ОАО АПК «Орловщина» и потребительские общества являются самостоятельными юридическими лицами. При этом ОАО составляет сельскохозяйственный блок, в который входят комбикормовый завод, бройлерная фабрика, пять бывших колхозов, бывшая сельхозтехника (машинно-технологическая станция). Преимущество ОАО АПК «Орловщина» состоит в том, что это единый налогоплательщик, предприятия не платят НДС при передвижении товаров и услуг. Это повышает их конкурентоспособность. Комбикормовый завод берет зерно у своих хозяйств, поставляет продукцию бройлерной фабрике. Устанавливаются твердые договорные цены. В результате создаются стабильные условия для работы. Потребительская кооперация владеет товаропроводящей сетью, в которой работают высококвалифицированные специалисты, знающие особенности рынка. Поэтому товар

быстро находит покупателя. Есть и перерабатывающие предприятия – 20 хлебозаводов, 12 колбасных цехов, 8 цехов по производству безалкогольных напитков.

Успешная деятельность структурных подразделений во многом зависит от финансового механизма, адекватного организационной структуре. Все взаимоотношения структурных подразделений строятся на основе финансового расчета (или, как раньше называлось, хозяйственного расчета). Финансовый расчет предусматривает доведение до каждого структурного подразделения показателей, которые позволяют с помощью контроля за соответствующими финансовыми потоками по вертикали и горизонтали учитывать вклад каждого из них.

В ОПО функционируют структурные подразделения, обслуживающие всех пайщиков. Это центр маркетинговых и сервисных услуг, Ливенский, Новодеревеньковский, Хотынецкий и Мценский пищекомбинаты, два торгово-закупочных объединения, центр оптово-розничной торговли, центральный рынок г. Орла, центр заготовок и сбыта. Они не имеют статуса юридического лица и действуют на основании Устава ОПО и положений о структурных подразделениях, утверждаемых Председателем совета ОПО.

Финансовый расчет стал основой внутрифирменного управления в ОПО. Почти все предприятия находятся в единой технологической цепочке. Если кто-то где-то становится неплатежеспособным, он разобьет всю работу. Задача руководства – не допустить этого. Чтобы обеспечить слаженную работу, требуется «пролезать» сверху вниз и снизу вверх. Поэтому на каждом предприятии бухгалтер или экономист ведет внутренние счета для каждого его подразделения. Работа очень сложная. Необходим высокий уровень квалификации. Кроме того, люди, которые занимаются этими вопросами, должны быть своего рода фанатиками. Когда неплатежи плавают по всей стране, держать в порядке свой остров бывает непросто.

Важно отрегулировать также вопросы ценообразования. Цены, в основном, рыночные, не много цен, которые ОПО регулирует директивным методом. Например, комбикормовому заводу рассчитаны накладные расходы на выработку 1 тонны комбикорма в размере 120 руб. Когда он начинал работу в составе ОПО, расходы доходили до 468 руб., но не прошло много времени, как завод стал укладываться в норматив. Безусловно, до него не только довели задание. В ОПО вели работу для того, чтобы затраты сокращались, поскольку это всем выгодно.

Здесь огромное поле деятельности для центра маркетинговых и сервисных услуг. Он занимается анализом, планированием и внедрением мероприятий, нацеленных на рост объемов сбыта и получаемой прибыли. Определяя нужды и потребности рынка, центр

способствует улучшению финансовых результатов работы, эффективному использованию финансовых ресурсов.

Для эффективного управления финансовыми потоками ОПО потребовалось задействовать финансово-расчетный центр, кредитный кооператив, центр информатизации и компьютеризации, отдел по эффективному использованию ресурсов, юридический отдел. Их создание позволило сократить на 40% затраты на содержание управленческого аппарата, совместно решать производственные задачи.

Итоги работы каждого структурного подразделения видны, поскольку каждое имеет спецсчет. Управление финансовыми потоками ведется через финансово-расчетный центр (ФРЦ) центрального офиса и ФРЦ предприятий. Это дает возможность концентрировать средства, сохраняя экономическую самостоятельность предприятий и организаций, развивать отношения финансового расчета между ними и внутри, оперативно принимать меры по устранению негативных тенденций.

В ФРЦ центрального офиса открыты спецсчета на каждое структурное подразделение ОПО, а их 27, в том числе в ОАО «Орловщина» - 6, в службах ОПО – 21. Ежедневно выводятся остатки денежных средств по каждому подразделению. ФРЦ организует свою работу на основании «Положения о ФРЦ», где указаны принципы и механизм его работы.

Движение денежных средств осуществляется через платежные поручения. Платежные поручения поступают не в банк, а в ФРЦ. Поручение подписывают руководитель структурного подразделения и главный бухгалтер. Оплата платежных поручений, представленных подразделениями в ФРЦ, производится только при наличии свободного остатка денежных средств на спецсчете. Вся эта работа контролируется Председателем Правления ОПО, Генеральным директором ОАО АПК «Орловщина».

Очень важно в работе ФРЦ не допустить без согласия руководителя структурного подразделения снятие денежных средств с его спецсчета. Каждое подразделение накапливает на своем спецсчете денежные средства, как для уплаты налогов, так и на другие расходы. Если на спецсчете подразделения нет денежных средств, то и зарплату работники этого подразделения не получают. Но за это руководитель подразделения несет персональную ответственность, так как за ним целый коллектив.

Перед ФРЦ стоит задача оказывать влияние на структурные подразделения, которое способствует превышению доходов над расходами. Для этого используется нормативный метод учета затрат, который ведется в каждом подразделении. При рассмотрении выполнения финансового плана за неделю анализируются все затраты по каждому подразделению.

ФРЦ центрального офиса является, по существу, кредитным звеном для структурных подразделений ОПО при временном недостатке собственных оборотных средств. Кредитуются подразделения на договорной основе. Кредит оформляется быстрее, чем в банке. Если в банке требуется для оформления документов до 1 месяца, то в ФРЦ – до трех дней. Структурные подразделения рассматривают кредитную систему ФРЦ не только как источник получения кредита, но и как партнера и консультанта... Специалисты ФРЦ прогнозируют финансовую ситуацию. Круг их функциональных обязанностей расширился – проводятся также клиринговые операции.

В структурных подразделениях работают 13 ФРЦ, из них 5 - на предприятиях ОАО АПК «Орловщина», 2 – в ОПО «Союз Орловщины» и 6 – в райпо. Центр информатизации и компьютеризации разработал программу для ФРЦ, которая внедряется по всему ОПО.

ФРЦ структурных подразделений организуют работу на местах по функциональным обязанностям центрального офиса так, чтобы «прозрачными» стали через спецсчета не только предприятия в целом, но и их внутрихозяйственные подразделения. Благодаря созданию ФРЦ руководитель, бухгалтер, экономист имеют информацию о работе своего предприятия, видят перспективы. Стали более эффективно и целенаправленно использоваться финансовые ресурсы, все работает на конечный результат. Все руководители структурных подразделений видят выгоду в работе системы ФРЦ и помощь в оперативном руководстве.

На предприятиях, где объемы работы ФРЦ небольшие, например, в центре оптово-розничной торговли, функции ФРЦ дополнены аналитической работой. ФРЦ превратились в ФАРЦ – финансово-аналитические расчетные центры.

*Миронов И.Г.*

### ***Совершенствование нормативно-правовых основ корпоративного управления***

Совершенствование нормативно-правовых основ корпоративного управления является одним из ключевых факторов повышения инвестиционной привлекательности российских предприятий. В 2001 году ситуация в данной сфере характеризовалась усилением внимания со стороны государства к решению проблем развития корпоративного управления и повышения инвестиционной привлекательности российских компаний, в том числе путем совершенствования корпоративного законодательства. Были

заложены законодательные основы, обеспечивающие должную защиту прав акционеров и кредиторов, создающие разумный баланс интересов между другими участниками корпоративного управления.

7 августа 2001 года были приняты изменения и дополнения к Федеральному закону «Об акционерных обществах». В новой редакции Закона, вступившего в силу с 1 января 2002 года, конкретизирован порядок совершения крупных сделок и сделок с заинтересованностью, уточнена компетенция совета директоров и общего собрания акционеров (расширены права общего собрания), ограничены полномочия исполнительных органов, сокращен перечень вопросов, устанавливаемых уставом. Существенные изменения затронули: порядок принятия решения об увеличении уставного капитала, порядок принятия общего собрания по вопросам, поставленным на голосование, порядок проведения закрытой и открытой подписок на акции, возможность выпуска дробных акций, консолидации и т.д. Все эти изменения направлены на гарантирование прав мелких акционеров, что также следует оценивать положительно.

Минэкономразвития России разработан проект федерального закона «О реорганизации и ликвидации коммерческих организаций», направленный на обеспечение прозрачности и четкого правового регулирования процедур реорганизации и ликвидации коммерческих организаций. При разработке указанного законопроекта учтен опыт стран Европейского союза в этой области, в частности Германии, где в 1996 году был принят закон о реорганизации юридических лиц.

Осенью 2001 г. Минэкономразвития России внесло в Правительство Российской Федерации проект федерального закона «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «О банкротстве», направленный на создание цивилизованного механизма финансового оздоровления и банкротства, снижение злоупотреблений во время процедуры банкротства. Законопроект одобрен Правительством Российской Федерации.

Планом законопроектной деятельности Правительства Российской Федерации на 2002 год предусмотрена разработка проекта федерального закона «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью». Законопроект направлен на повышение инвестиционной привлекательности данной организационной правовой формы для предприятий среднего и малого бизнеса.

В 2002 году планируется разработка концепций нормативных правовых актов, направленных на урегулирование процедур приобретения крупных пакетов акций акционерных обществ (поглощений), упорядочение правового регулирования такой принципиально важной для развития корпоративного управления проблемы, как деятельность исполнительных органов хозяйственных обществ с тем, чтобы снизить



теневую составляющую рынка труда. Будут разработаны предложения по совершенствованию общего правового регулирования юридических лиц, в частности, по вопросам формирования уставного капитала, деятельности товариществ и производственных кооперативов и т.д.

В соответствии с Планом действий Правительства Российской Федерации в области социальной политики и модернизации экономики на 2000-2001 годы (утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 июля 2000 года №1072-р) письмом Правительства Российской Федерации от 13 апреля 2001 года № КА-П13-06573М были одобрены меры по реализации в 2001-2005 годах Программы реформирования бухгалтерского учета, представленные Минфином России. Одобренные меры предусматривают продолжение работ по приближению национальных стандартов бухгалтерского учета к международным стандартам финансовой отчетности (МСФО); а также обязательный переход на МСФО компаний, акции которых обращаются на организованных фондовых рынках, начиная с 2005 года.

Распоряжением Правительства Российской Федерации № 842-р от 27 июня 2001г. утвержден новый состав Межведомственной комиссии по реформированию бухгалтерского учета (образованной в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 21 июля 1997 г. № 910). После изменения состава Межведомственная комиссия не собиралась.

6 августа 2001 года был принят Федеральный закон «О внесении изменений и дополнений в Часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» № 110-ФЗ, который вводит понятие налогового учета и детально прописывает правила учета доходов, расходов и имущества предприятий для целей налогообложения. Принятие данного закона существенно повлияет на изменение ситуации, сложившейся в системе бухгалтерского учета ранее.

В соответствии со ст.313 Федерального закона от 6 августа 2001г. № 110-ФЗ для налоговых целей российские предприятия будут вести налоговый учет и представлять в соответствующие органы налоговую отчетность (аналитические регистры налогового учета и расчет налоговой базы), а не бухгалтерскую, как это было ранее.

До сих пор подавляющим большинством предприятий бухгалтерская отчетность в соответствии с требованиями, устанавливаемыми Минфином России в ПБУ, составлялась исключительно для представления в налоговые органы. После принятия Федерального закона от 6 августа 2001 г № 110-ФЗ многие предприятия предпочтут формировать свою систему бухгалтерского учета и финансовой отчетности напрямую в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности для предоставления акционерам,

инвесторам и иным заинтересованным лицам, поскольку на сегодняшний день не работают санкции за ведение бухгалтерского учета не в соответствии с ПБУ.

В сложившейся ситуации актуальным становится вопрос о пересмотре официального порядка применения МСФО в более близкие сроки и организации методологической работы по содействию предприятиям в применении МСФО.

В этой связи положительным является принятое в августе 2001 года решение о создании на общественных началах Совета по финансовой отчетности при содействии Международного центра реформы системы бухгалтерского учета. Состав Совета формируется из ведущих российских специалистов в области международных стандартов финансовой отчетности. В работе Совета также предполагается участие на правах наблюдателей представителей министерств и ведомств, международных организаций, профессиональных аудиторских организаций, организаций инвесторов. Деятельность Совета будет ориентирована на участие российских профессионалов в разработке международных стандартов финансовой отчетности, подготовке методических рекомендаций по внедрению международных стандартов финансовой отчетности на российских предприятиях, а также на установление связи с аналогичными структурами в зарубежных странах с целью обмена опытом по вопросам применения международных стандартов финансовой отчетности.

В соответствии с пунктом 24 Основных мероприятий Правительства Российской Федерации в области социальной политики и модернизации экономики на 2000-2001 годы, утвержденных распоряжением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2001 г. № 933-р, пунктом 23 Плана приоритетных законопроектов на второе полугодие 2001 г., утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 2 августа 2001 г. № 1028, пунктом 6 Плана мероприятий по приведению законодательства Российской Федерации в соответствие с нормами и правилами Всемирной торговой организации, утвержденного распоряжением правительства Российской Федерации от 8 августа 2001 г. № 1054-р, и Программой социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2002-2004 годы), утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 10 июня 2001 г. № 910-р Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации определено основным разработчиком проектов нормативных правовых актов, направленных на де бюрократизацию экономики.

В рамках этой работы 8 августа 2001 г. были приняты Федеральные законы № 128-ФЗ «О лицензировании видов деятельности», № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц», № 134-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных

предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)».

Законы направлены на упорядочение регулирующих функций государства, сокращение административного вмешательства в предпринимательскую деятельность. Прежде всего, это касается формирования системы регистрирующих органов и Единого государственного реестра юридических лиц; сокращения контрольных функций государственных органов. Установление исчерпывающего перечня органов государственного контроля (надзора). Устранение излишнего административного регулирования предпринимательской деятельности отдельными государственными органами (милиция, санэпидемнадзор, пожарнадзор, госторгинспекция). Установление обязанности контролирующего органа, проводящего проверку, запрашивать в иных контролирующих органах результаты проверок за последний год, а также обязанности предоставлять такую информацию в сочетании с ограничениями на право повторного запроса той же информации у проверяемого хозяйствующего субъекта.

В настоящее время Минэкономразвития России в рамках формирования гражданско-правовых институтов, которые обеспечат качество и безопасность товаров, работ и услуг на потребительском рынке ведется доработка и подготовка к представлению в Правительство Российской Федерации законопроекта «Об основах технического регулирования в Российской Федерации». Реформирование систем стандартизации и сертификации, направленное на замену излишнего административного контроля усилением ответственности производителей продукции. Стандарты будут ориентированы на современные требования науки и технологии и гармонизированы с международными стандартами, их применение будет добровольным. Будет упрощен доступ к информации о стандартах и проектах стандартов, что позволит сделать систему стандартизации более "прозрачной" для российских и зарубежных предпринимателей и потребителей. Зона обязательной сертификации будет существенно сокращена, будут применяться декларации производителей и добровольная сертификация.

Обязательным требованиям по безопасности продукции предполагается придать статус федерального закона, что существенно повысит ответственность производителей с целью улучшения защиты прав потребителей. В законодательство будут введены процедуры отзыва опасных товаров с рынка, поддержанные механизмом судебного принуждения.

Кроме того, идет подготовка к разработке правовых основ деятельности организаций саморегулирования, устанавливающих высокие стандарты поведения хозяйствующих субъектов - членов этих организаций на рынке.