**Введение**

В условиях глубокой и широкомасштабной трансформации в экономике России, вызванной как научно–техническим прогрессом, так и ее системными и структурными преобразованиями, осуществляемыми в процессе формирования рыночной экономики и политической демократии, перед российской экономической наукой особняком ставятся вопросы совершенствования системы управления.

Среди них особо важное значение имеет кардинальная перестройка не только системы управления экономики в целом, но и управляющей системы отдельно взятых предприятий. Главную роль, с этой точки зрения, играет практика корпоративного управления, поскольку именно крупные корпорации определяют как облик национальной экономики в мировой экономике, так и основные направления ее развития, а также эффективность и конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках.

Проблема исследования корпоративного управления в настоящее время является одним из самых актуальных направлений современных экономических исследований. Корпорации в России еще не справляются с ролью ключевого звена нашей экономики. Между тем, корпорация – это важнейший институт современной экономики. В промышленно развитых странах он является неотъемлемым атрибутом системы власти.

В России национальная модель корпоративного управления находится на стадии формирования, она еще не заработала по – настоящему, управленческие механизмы простаивают, не находя себе достаточного применения в новых условиях.

То есть, корпоративное управление в России уже успело столкнуться с рядом проблем, для решения которых нужно применять определенные меры.

Необходимость анализа теории и практики корпоративного управления в России с целью выявления причин его несовершенства, значимых проблем, а также изучение вариантов их решения предопределила актуальность темы курсовой работы «Проблемы корпоративного управления в России».

**1. Проблемы корпоративного управления в России**

1. **Теоретические аспекты корпоративного управления**

Стержневой проблемой современного общества является увеличивающийся разрыв между миром богатых и миром бедных, усиливающийся процессами глобализации и транснационализации. Одним из факторов такого разрыва является действие механизма процессов корпоратизации и их взаимодействие с общественным сектором экономики.

В экономической теории по–разному оценивается роль корпоративных структур. Одни ученые считают, что корпорация является основой построения экономики страны, установления основных пропорций эффективного развития, а другие утверждают, что негативные тенденции деятельности «мегаобъединений» наносят значительный ущерб развитию цивилизации.

В неоклассической экономической теории длительное время субъект экономической деятельности в виде предприятия рассматривался как изолированная юридическая и экономическая организация, преобразующая в процессе производства исходные ресурсы в готовую продукцию. Модель предприятия определялась производственной функцией, выражающей зависимость результатов производства от количества затраченных факторов. Основным критерием успешности на рынке в этом случае является достижение эффективности производства за счет комбинации ресурсов производства, минимизации издержек и максимизации прибыли.

Неоклассическая школа рассматривает экономическую модель совершенной конкуренции и модель свободного рынка, состоящую из бесконечного количества экономических субъектов, действующих независимо друг от друга с полной информацией о структуре спроса и предложении, а также с полной свободой обращения на рынке. Важнейшими институтами рыночной экономики являются предприятия, фирмы и система контрактных отношений, включающих нормы и правила взаимодействия хозяйствующих субъектов, оформленные договорами между участниками рынка.

Вместе с тем институциональное развитие в любой экономической системе предопределяет процесс управления, а функционирование институтов осуществляется под контролем государства за рыночными отношениями. [1]

Современные экономисты рассматривают управление структурами, применяя институциональную теорию, на основе общих и частных универсальных положений управления; на основе теории соучастников, определяющей обязательность подконтрольности отчетности собственников компаний всем заинтересованным внешним и внутренним контрагентам; на основе агентской теории, базирующейся на применении механизмов и инструментов корпоративных отношений с учетом агентских расходов.

Кроме того, современные теории управления корпоративными структурами рассматривают основное звено экономической системы как своеобразный экономический интегрирующий объект социально–экономических процессов взаимоотношений во времени и пространстве, используя системные мультипликативные эффекты, определяющие зарождение и становление современных корпораций.

Понятие «корпорация» трактуется как «объединение, сообщество лиц, объединяемых общностью профессиональных или сословных интересов, или наиболее распространенная форма управления крупным производством». Масштабы деятельности и захват рынков однотипной продукции связывают понятие корпорации с монополизмом. В словаре С. И. Ожегова корпорация – это «одна из форм монополистических объединений».

И. Ансофф определяет корпорацию как «широко распространенную с развитой рыночной экономикой форму организации экономической деятельности, предусматривающей долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих, работающих по найму». Особенностями корпоративного институционального управления являются концентрация, рост и расширение масштабов производства с применением стратегий слияния и поглощений. Применение данных стратегических направлений развития и управления корпоративными структурами ведет к расширению сфер влияния на конкурируемом рынке, развитию интеграционных процессов, появлению новых конкурентных преимуществ. Рост и расширение масштабов корпоративного производства основаны на процессах оптимизации производства, привлечения иностранного капитала, капитализации прибыли, эмиссии акций и других ценных бумаг, а также привлечении заемных средств. Признаками, выделяющими корпорацию среди других видов объединений субъектов экономической деятельности, являются большие размеры, транснациональная сфера деятельности, успешная конкуренция и господство на рынке [2,с.57].

Понятие «корпорация» созвучно понятию «интеграция». Интеграция – взаимосвязанность, системное соединение в единое целое, сближение, объединение предприятий, промышленных производств, регионов или стран. Можно выделить интеграцию вертикальную, горизонтальную, диагональную, конгломератную на микро – и макроуровнях.

Вертикальная интеграция использует объединение различных стадий производства, связанных единой производственно – реализационной цепочкой, что позволяет расширить конкурентные преимущества в области обеспечения сырья или сбыта готовой продукции, снизить издержки производства. Вместе с тем она увеличивает предпринимательский риск и зависимость от постоянных партнеров.

Горизонтальная интеграция характеризуется объединением подразделений одного производства в рамках единого технологического процесса. Горизонтальная интеграция оказывает влияние на стабильность работы компании на конкурируемом рынке и на рост ее экономических показателей.

При формировании корпоративных структур наряду с горизонтальными и вертикальными интегрированными производствами в состав включаются другие производства, отличные от остального профиля, что приводит к комбинированию. Комбинированным видом интеграции является диагональная интеграция, объединяющая предприятия, находящиеся на разных уровнях вертикального или горизонтального производственного цикла, выпускающих разнообразные виды продукции и имеющих не прямое, а косвенное взаимодействие друг с другом. Цель диагональной интеграции – диверсификация рисков, оказание влияния на поставщиков сырья и потребителей продукции, услуг [1].

Корпоративное управление определяется как «правовое регулирование деятельности добровольных объединений физических и юридических лиц (корпораций, акционерных обществ), связанных между собой обязательствами по созданию хозяйственного предприятия и организации его деятельности».

Преследуя цель массового производства товаров и услуг, крупные корпорации располагают широкими возможностями для снижения издержек на единицу продукции, создания достаточно больших запасов сырья и товаров, получения кратко – и долгосрочных кредитов под приемлемые проценты, организации крупного диверсифицированного инновационного производства, обеспечения при необходимости эффективного механизма внутриотраслевого, межотраслевого и внутрифирменного перелива капитала.

Главное преимущество крупного корпоративного предпринимательства – большие масштабы производственно–коммерческой деятельности. Крупные предприятия в лице корпораций создаются для сокращения всякого рода рисков, увеличения прибыли и достижения максимального эффекта от своей деятельности, при этом используются преимущества специализации и кооперации производства. Они дают возможность аккумулировать больше ресурсов и использовать их более эффективно, нежели сумма определенного числа отдельных фирм. Именно при корпоративной форме организации производства создаются максимально благоприятные условия для привлечения инвестиций, аккумулирования поступлений из различных источников [2, с. 58].

Корпоратизация бизнесдеятельности – это форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая:

* долевую ответственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в управляющей компании;
* добровольную централизацию участниками корпоративной группы собственности объединяемых предприятий.

То есть, корпоративное управление представляет собой систему взаимоотношений между менеджерами, советом директоров, акционерами и заинтересованными лицами по управлению компанией. Такая система влияет не только на текущие доходы владельцев, но и на будущие инвестиции компаний [3].

Для управления корпорацией как совокупностью юридических лиц, осуществляющих самостоятельную, но согласованную деятельность (зачастую в различных сферах бизнеса) для реализации общей цели, в отличие от управления одной компанией требуются новые подходы. На первый план выходит построение устойчивой системы взаимодействия субъектов.

В связи с этим, эффективность управления интегрированных структур во многом определяется качеством управления финансами корпоративной группы или качеством финансового менеджмента

С этой точки зрения, управление корпорацией представляет собой систему организационно – структурных отношений между ее различными элементами, созданных для реализации производства и воспроизводства, упорядочения ролей, функций, форм и методов деятельности для реализации своих интересов. Немаловажное значение здесь имеет определение концептуальных основ системы корпоративного управления [4].

* 1. **Особенности формирования российской модели корпоративного управления**

На начальном этапе формирования рыночных отношений в России становление корпоративного предпринимательства, а вслед за этим формирование и утверждение системы корпоративного управления и ее принципов столкнулись с целым рядом довольно серьезных объективных трудностей. Речь идет о таких общеизвестных факторах, как разрыв связей предприятий, входивших ранее в единый народнохозяйственный комплекс, полное отсутствие инфраструктуры рынка, технико–технологическая отсталость многих крупных предприятий и неподготовленность или даже отсутствие управленческого персонала, способного эффективно работать в рыночных условиях, отсутствие достаточных объемов накопленного капитала, несовершенство финансовой системы страны [2, с.269–270].

В 1990-х годах в России начался массовый процесс приватизации, который привел к созданию достаточно большого числа акционерных обществ. Реформирование проходило с ориентацией на англо-саксонскую модель корпоративного управления. Предполагалось, что при акционировании государственной собственности будет постепенно создан механизм контроля и регулирования со стороны фондового рынка. К 1997 году получили лицензии 16 бирж и более чем 1,5 тыс. профессиональных участников рынка ценных бумаг. В конце 1997 года 17 российских компаний вышли на мировой рынок, выпустив американские депозитарные расписки.

Первоначальный раздел собственности закончился доминированием банковского участия в промышленном секторе. Основой установления контроля со стороны банков стало сочетание акционерного и кредитного финансирования. При этом создание новых частных корпораций сопровождалось злоупотреблением инсайдеров и нарушением прав акционеров. Становлением рыночных отношений в России характеризовалось созданием финансово–промышленных групп, что свидетельствует об использовании системы японо–германского корпоративного управления. Кризис 1998 года, выразившийся в дефолте по государственным облигациям, привел к усилению консолидации собственности и контроля. Прежде всего, пострадали компании, ориентированные на торговые и финансовые операции. Одновременно девальвация рубля и повышение цен на энергоносители привели к появлению в российской экономике свободных денежных средств. Принятие в этом же году нового закона о банкротстве послужило толчком к началу нового передела собственности и к установлению абсолютного корпоративного контроля явилось адекватной реакцией инвестора в условиях высокой степени неопределенности внешних и внутренних факторов российской системы корпоративного управления. Эти события способствовали усилению тенденций к корпоративной интеграции и привели к формировании крупных интеграционных бизнес – групп (Альфа групп, Интеррос) с доминированием банковского финансирования, использующих инструменты перекрестного владения акциями, переплетение директоратов.

Рассматривая структуру собственности крупных российских компаний, можно сказать, что в большинстве из них доминирует крупный собственник. Среди миноритальных акционеров присутствуют иностранные портфельные инвесторы, представленные различными инвестиционными фондами и банковскими группами.

В формирующейся в России модели корпоративного управления принцип разделения прав собственности и контроля не признается. Собственники компании создают свои советы директоров, часто не подчиняясь решениям общего собрания акционеров. В большинстве компаний уровень концентрации собственности настолько высок, что собственник управляет всеми процессами, включая оперативную деятельность [5].

Следует отметить специфическую черту распределения собственности крупных российских компаний. Из семейной модели корпоративного управления следует, что в большинстве стран мира основой концентрации собственности служит институт семьи. Российские компании никогда не строились по этому принципу. Обычно при их организации основу составляет команда из трех – семи человек, являющихся основными собственниками и тесно связанных между собой неформальными связями. Их можно было бы назвать партнерскими фирмами. Данная форма распределения собственности в российских условиях получила наибольшее распространение. По имеющимся в экономической литературе оценкам, в настоящее время доля крупнейших акционеров (первичных собственников) в капитале российских промышленных предприятий составляет в среднем 35-40%.

В последние годы наблюдается также увеличение нормы дивидендных выплат, что увеличит рыночную капитализацию компании. Одним из условий увеличения стоимости бизнеса является его расширение, поэтому корпорации активно начинают прибегать к внешнему финансированию своей деятельности, поиску внешних инвесторов и выходу на фондовый рынок. Все это требует внедрения общепринятых в мировой практике стандартов корпоративного управления и увеличения степени прозрачности компаний.

Однако в России данный процесс затрагивает пока деятельность не всех компаний. Это связано с целым рядом причин. Государственное регулирование и экономическая политика достаточно бессистемны и часто зависят от политических интересов различных органов власти. До сих пор на российском рынке сохраняется угроза недобросовестных корпоративных захватов. Поэтому многие компании к раскрытию информации подходят формально. Так, по данным исследования, проведенного агентством Standart and Poor’s в 2005 году, только 28 российских компаний раскрыли более 50% возможного объема раскрытия информации.

Развитие рынка и открытость российской экономики приводят к постепенному повышению внимания со стороны российских компаний к вопросам корпоративного управления. Рост капитализации российского рынка, доступ к внешнему финансированию, выстраивание долгосрочных партнерских отношений, расширение бизнеса возможны только при условии создания эффективной системы корпоративного управления. Пока лишь крупные компании рассматривают финансовый рынок источником для финансирования своей деятельности. В период с 2003 года по 2006 год на внутреннем и внешнем рынке ценных бумаг «Газпром» привлек 11,3 млрд. долларов, АФК «Система» и ее дочерние предприятия – 3 млрд. долларов (из них 2,5 млрд. через проведение первичного размещения акций), ОАО «Российские железные дороги» - 2,1 млрд. долларов. У средних компаний доля привлеченных ресурсов пока невелика и составляет порядка 5 – 10% от основного капитала. Однако, по прогнозам экспертов, в ближайшем будущем все больше средних компаний будут выходить на финансовый рынок, в частности, проводя IPO на внутреннем рынке. Таким образом, ведущие российские компании для расширения своей деятельности активно используют инструменты как банковского кредитования, так и акционерного финансирования.

Еще одной тенденцией экономики России является усиление роли государства, которое активно осуществляет предпринимательскую деятельность. Идет распространение контроля государства над все большей долей корпоративного сектора. Такие компании с государственным участием, как «Роснефть», «Газпром», Внешторгбанк активно проводят операции на финансовых рынках.

Система корпоративного управления в России не соответствует ни англо – саксонской, ни японо–германской, ни семейной модели управления. Не представляется возможным четко охарактеризовать отличительную российскую модель. Это объясняется высокой степенью неопределенности внешней и внутренней среды корпорации и несовершенством российского законодательства. Однако активное использование крупными российскими корпоративными структурами элементов всех существующих моделей корпоративного управления свидетельствует о том, что, скорее всего, дальнейшее развитие системы корпоративного управления не будет ориентироваться только на одну из существующих моделей бизнеса [6].

Таким образом, в России сложилась ситуация, когда ни один из типов систем корпоративного управления не доминирует, а национальная модель корпоративного управления находится в стадии формирования.

В целом же в России среди ключевых особенностей развития национальной модели корпоративного управления необходимо выделить:

* перманентный процесс перераспределения собственности в корпорациях;
* специфические мотивации многих инсайдеров (менеджеров и крупных акционеров), связанные с контролем финансовых потоков и «выводом» активов корпорации;
* слабую или нетипичную роль традиционных «внешних» механизмов корпоративного управления (рынок ценных бумаг, банкротства, рынок корпоративного контроля);
* значительную долю государства в акционерном капитале и вытекающие проблемы управления и контроля;
* федеративное устройство и активную роль региональных властей как самостоятельного субъекта корпоративных отношений (причем, субъекта, действующего в рамках конфликта интересов – как собственник, как регулятор через административные рычаги воздействия, как коммерческий агент);
* неэффективный и выборочный (политизированный) государственный инфорсмент (при сравнительно развитом законодательстве в области защиты прав акционеров) [7, с. 174–175].

Значительный интерес к обозначенным проблемам и особенностям послужил стимулом для рейтинговых агентств, которые стали проводить соответствующие оценочные мероприятия.

Эти рейтинги отражают позиции организации – составителя на риски, связанные с неэффективным или нечестным менеджментом. Проводимая оценка призвана содействовать определению справедливой стоимости акций и помогать инвесторам принимать решения, предоставляя необходимую информацию об уровне корпоративного управления в компаниях. Следует отметить, что рейтинг все больше становится индикатором состояния качества последнего для международных и российских стратегических, портфельных и институциональных инвесторов. Так как они заинтересованы в инвестировании и нуждаются в информации о честности, прозрачности, подотчетности и ответственности в системе руководства, как одном из условий снижения инвестиционных рисков

Динамика рейтингов корпоративного управления в российских компаниях демонстрирует повышательную тенденцию, общий уровень его относительно вырос. Вместе с тем, в практике руководства российских акционерных обществ присутствуют некоторые нерешенные проблемы: нарушение прав акционеров, трансфертное ценообразование с целью ухода от уплаты налогов, недостаточная квалификация членов совета директоров и правления, непрозрачность отчетности, отсутствие корпоративной социальной ответственности. Все эти факторы, безусловно, оказывают влияние на спрос со стороны как зарубежных, так и российских стратегических инвесторов, а, следовательно, и на стоимость фирмы [3].

1.3 Причины проблем системы корпоративного управления и **меры по их устранению**

Совокупность причин, порождающих проблемы в области корпоративного управления, можно представить схематически на рисунке 1.

**Причины возможного кризиса системы корпоративного управления**

Менеджеры не хотят должным образом исполнять свои функции

Менеджеры не могут должным образом исполнять свои функции

Пассивное отношение, низкая мотивация

Активные действия менеджеров во вред компании

Нехватка:

 - людей

 - компетенции

 - информации

 - материальных ресурсов

Низкая денежная мотивация

Низкая неденежная мотивация, конфликты

Решение: оптимизация системы мотивации и стимулирования

Враждебные действия конкурентов

Личный бизнес менеджеров во вред компании

Решение: активизация деятельности службы безопасности

Плавно нарастающий дефицит

Резкое обострение дефицита

Несоответствие темпов развития темпам роста

Деградация системы корпоративного управления

Отсутствие системы мониторинга факторов риска

Отсутствие системы антикризисного управления

Решение: совершенствование системы менеджмента и кадровой политики

Решение: заблаговременное создание системы управления рисками

Дополнительные решения:

Совершенствование корпоративной культуры, PR

Рисунок 1 - Причины кризиса системы управления и возможные решения

На этой же схеме показаны области возможных решений. Однако прежде чем перейти к их более подробному освещению, необходимо рассмотреть управление рисками.

Система управления рисками заключается в последовательном исполнении основных этапов:

1. составление по возможности исчерпывающего перечня факторов, которые могут неблагоприятно сказаться на деятельности предприятия или его развитии;
2. выявление и анализ причин, способных вызвать появление негативных факторов;
3. оценка последствий, к которым может привести действие негативных факторов, взятых отдельности или в различных сочетаниях;
4. оценка вероятности возникновения неблагоприятных ситуаций (по отдельности и в сочетании);
5. ранжирование выявленных факторов риска по степени угрозы, представляемой для деятельности и развития предприятия;
6. создание системы постоянного мониторинга, которая заранее сигнализирует о неблагоприятных изменениях отслеживаемых показателей;
7. разработка комплекса мер, направленных на снижение вероятности наступления неблагоприятных событий и уменьшение степени их воздействия на деятельность компании;
8. сценарный анализ развития неблагоприятных ситуаций и разработка системы антикризисных мероприятий, автоматически вводимых в действие по достижении наблюдаемыми показателями заранее определенных пороговых значений.

Отдельные элементы комплексной системы управления рисками довольно широко представлены в современном российском бизнесе. Прекрасно проработана теория управления финансовыми и инвестиционными рисками, есть свои методики в области информационной безопасности и в ряде других. Однако в сфере корпоративного управления создать стройную теоретическую базу представляется затруднительным, так как самым слабым звеном в ней, как обычно, являются люди – непохожие, неповторимые, малопредсказуемые. Тем не менее, опираясь на опыт изучения систем менеджмента в крупнейших российских компаниях, можно сформулировать целый ряд практических рекомендаций.

К ним необходимо отнести следующие меры предупреждения кризисных ситуаций:

1. мотивация;
2. контракты с сотрудниками;
3. служба безопасности;
4. корпоративная культура;
5. увязка со стратегией;
6. группа управления рисками;
7. мониторинг;
8. организационно–функциональная самонастройка.

 С точки зрения управления рисками в области мониторинга необходимо создать условия, при которых менеджерам искренне хотелось бы эффективно исполнять все свои обязанности на благо компании и нив коем случае не делать ей что-либо во вред, едва ли не последнюю роль здесь играет, как ни странно, денежный фактор; это ни в коем случае не означает, что руководителям можно платить меньше. Они просто уйдут, но, даже существенно поднимая их доход, работодатель, к сожалению, не решает всех вопросов. Дело в том, что на современном рынке труда специалисты равной квалификации стоят примерно одинаково (в пределах региона), а разница ,конечно, в первую очередь речь идет о топ – менеджерах — не настолько велика, чтобы смена места работы существенно сказалась на образе жизни. Гораздо важнее нематериальные факторы: возможности карьерного и профессионального роста, социальный статус.

Несмотря на то, что угроза судебного преследования за неисполнение обязательств по трудовому соглашению не слишком пугает российских менеджеров, уже сама вероятность того, что такое событие может стать достоянием общественности, является очень сильным сдерживающим фактором, так как это резко снизит стоимость и востребованность проштрафившегося сотрудника па рынке труда. То есть контракты с сотрудниками представляется действенной мерой.

Не так уж часто приходится видеть компанию, в которой система внутренней безопасности по-настоящему эффективна и в то же время не раздражает сотрудников. Настоящие профессионалы в этой области, без сомнения, стоят тех денег, которые им платят. Сотрудники всегда подозревают руководителя в том, что он втайне почитывает их корпоративную почту и отслеживает статистику посещения сайтов. Поэтому если и впрямь наладить такую систему мониторинга, ни к каким катастрофическим последствиям это не приведет, а в какой-то момент может дать ценную информацию, которая позволит избежать неприятных неожиданностей.

В отношении корпоративной культуры в небольших компаниях лояльность обычно выражается в преданности конкретному лицу (собственнику, генеральному директору). По мере роста компании это самое лицо в силу хронической занятости становится все менее доступным, и на смену приходит преданность коллективу. Это не так хорошо, как можно предположить, поскольку при наступлении кризисной ситуации весь коллектив в одночасье может оказаться в оппозиции к вам, не желая выполнять ваши распоряжения. Решение заключается в том, чтобы средствами внутреннего PR создавать приверженность не только к коллективу, но и к компании, к бренду. Только если проблемы компании воспринимаются сотрудниками как свои собственные, можно рассчитывать на их поддержку даже в самой трудной ситуации. Символы компании (флаг, другая атрибутика) не так бесполезны, как принято считать — человек устроен так, что ему непременно нужен визуальный образ объекта привязанности. «Под флагом» и в атаке, и в обороне сражаться легче, так как более понятно, за что.

Увязка со стратегией рассматривается, так как один из самых распространенных источников проблем корпоративного управления — успешное развитие компании. Разрабатывая стратегию роста, нельзя забывать о том, что это сопряжено с необходимостью планомерного совершенствования системы менеджмента. К сожалению, крайне редко приходится видеть долгосрочную бизнес–стратегию, в которой вопросам корпоративного управления посвящено больше одной – двух страниц. На самом деле, этот блок является одним из самых важных, и стратегия без его тщательной проработки — это не что иное, как программа создания кризиса.

Руководитель, скорее всего, уволит сотрудника, который видит только негативную сторону и бесконечно мучается всеми мыслимыми подозрениями и дурными предчувствиями, что будет напрасно. Если он при этом в состоянии прагматично подходить к решению всех реальных и, на первый взгляд, воображаемых проблем, значит, он может стать центром формирования системы управления рисками на предприятии.

Следует использовать также мониторинг, так как неприятности крайне редко приходят неожиданно, почти всегда об их приближении можно узнать по целому ряду косвенных факторов. Необходимо изучить используемые ключевые показатели эффективности, регулярно обновлять данные о рынке, окружении, конкурентах сквозь призму управления рисками;

Организационно–функциональная самонастройка – то есть своевременное отслеживание сбоев в системе управления и информационного обмена и принятие мер к недопущению подобного в дальнейшем входят в состав важнейших функций, которые должны быть реализованы в эффективной системе корпоративного управления; в крупных компаниях этим обычно занимаются специальные сотрудники в составе соответствующего подразделения.

Какие бы действия не предпринимались, приходится допускать вероятность того, что худший из возможных сценариев осуществится, и предприятие столкнется с настоящим кризисом. Но если заблаговременно разработать ряд мер по снижению последствий такого события, можно надеяться на выход из этой ситуации с минимальными потерями. Практика показывает, что в этих обстоятельствах особенно остро встают вопросы катастрофической нехватки ресурсов (людских, информационных, материальных), а также неэффективности прежних, «докризисных» алгоритмов управления. Вот несколько возможных решений:

1. кадровый резерв.
2. резерв ресурсов;
3. антикризисный менеджмент;
4. оперативный штаб.

Подробная информация о каждом из решений представлена ниже. Использование института заместителей ключевых руководителей, создание перечня всех основных функций менеджера, разработка программы, по которой каждую следующую неделю заместитель будет под контролем и наблюдением исполнять их одну за другой вместо своего начальника. В итоге через полгода-год этот заместитель при необходимости сможет быстро и с минимальной потерей эффективности встать на место своего босса. Если распространить эту практику на всю компанию — можно сформировать лояльный кадровый резерв как для планомерного развития бизнеса, так и на случай непредвиденных обстоятельств. Эта же мера, поднимет и мотивацию руководителей всех звеньев.

 Заблаговременное составление перечня того, в чем может возникнуть экстренная необходимость, и планирование, где можно это взять, заключается в резерве ресурсов. В условиях кризиса, когда менеджменту придется решать одновременно десятки горящих вопросов, очевидные, лежащие на поверхности решения, могут остаться незамеченными.

Прежде всего, в неблагоприятных условиях должна резко возрасти мера личной ответственности ключевых руководителей. Поэтому система корпоративного управления компанией в кризисной ситуации должна быть предельно жесткой и централизованной, должен существовать антикризисный менеджмент. Нужно назначить на должности антикризисных функциональных руководителей самых работоспособных и стрессоустойчивых людей.

В условиях, когда решения нужно принимать быстро и безошибочно, особую ценность приобретает своевременное предоставление руководству необходимой и уже обработанной и проанализированной информации. Из числа самых опытных специалистов с аналитическим складом ума создается оперативный штаб. В обязанности этих людей будет входить ее обработка и генерация вариантов возможных решений.

Если использовать все вышеперечисленные способы, то можно во всеоружии встретить возможные проблемы и предотвратить серьёзные последствия для бизнеса [8].

Однако данные меры пока не особо затрагивают такие проблемы корпоративного управления российских компаний, как:

* информационная закрытость, особенно в части раскрытия информации о структуре собственности и реальных владельцах компании;
* заказное правоприменение в решении корпоративных конфликтов, с применением так называемого административного ресурса;
* финансовая отчетность, не соответствующая международным стандартам;
* трансфертное ценообразование с целью ухода от уплаты налогов;
* нарушение прав акционеров;
* отсутствие корпоративной социальной ответственности и так далее.

Данные проблемы решаются как на государственном уровне (так, например, ФСФР ввела строгие требования к раскрытию информации, издан российский кодекс корпоративного поведения), так и на уровне отдельных компаний (принятие ими собственных кодексов поведения). Правила и стандарты корпоративного управления являются важными компонентами механизма рыночной экономики. Принятие российскими компаниями кодексов корпоративного поведения или управления необходимо рассматривать в качестве позитивного фактора, как для самих компаний, так и для инвесторов в связи с преимущественным акцентированием кодексами деятельности компаний по раскрытию информации, повышению эффективности совета директоров и улучшению защиты прав акционеров [7, с. 179–180].

Таким образом, существующие на данный момент проблемы корпоративного управления в России являются следствием особенностей формирования и становления системы корпоративного управления в нашей стране, но все они могут быть в той или иной мере решены при использовании соответствующих мер. Эффективное корпоративное управление является одним из ключевых критериев при принятии инвестиционных решений и благоприятно влияет на имидж и репутацию компании, что в свою очередь играет значительную роль при оценке ее стоимости.